



PNUMA

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE

AQUISIÇÃO RESPONSÁVEL DE ALIMENTOS

*Quatro passos para
a sustentabilidade
do setor de hospitalidade*



Copyright © Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, 2015

Esta publicação pode ser reproduzida integralmente ou em parte e em qualquer formato para fins educacionais ou sem fins lucrativos, sem permissão especial do titular do copyright, desde que a citação da fonte seja feita. O PNUMA agradecerá receber uma cópia de qualquer publicação que usa esta publicação como fonte. Nenhum uso desta publicação pode ser feito para revenda ou para qualquer outro propósito comercial sem autorização prévia, por escrito, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

Aviso Legal

As designações empregadas e a apresentação do material nesta publicação não implicam a expressão de qualquer opinião por parte do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente sobre o estatuto jurídico de qualquer país, território, cidade ou área ou de suas autoridades, ou sobre a delimitação de suas fronteiras ou limites. Além disso, as opiniões expressas não representam, necessariamente, a decisão ou a política declarada do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, nem a citação de marcas ou processos comerciais constitui endosso.

Foto da capa: Wolwedans/NICE
Projeto / layout: Thad Mermer

O PNUMA
promove práticas que sejam
ambientalmente saudáveis globalmente
e, também, em suas próprias atividades.
Esta publicação foi impressa em papel 100%
reciclado, usando tintas vegetais e outras práticas
baseadas em responsabilidade ambiental.
Nossa política de distribuição visa reduzir a
pegada de carbono do PNUMA.

Aquisição Responsável de Alimentos

Quatro passos para a sustentabilidade
do setor de hospitalidade

PREFÁCIO DO PNUMA

Para muitos países, o turismo constitui uma importante fonte de divisas e investimento direto estrangeiro. Se gerido de forma sustentável, o turismo pode contribuir para a conservação dos recursos naturais e de patrimônio cultural, gerando e distribuindo riqueza de forma equitativa, fortalecendo os menos favorecidos, gerando empregos e apoiando o desenvolvimento de infra-estrutura.

Mais do que em outros setores, o setor de hospitalidade está, muitas vezes, sob pressão para atender aos requisitos exigentes dos hóspedes para preparar a comida adequadamente (embora, na realidade, em muitos casos, haja uma considerável flexibilidade em opções de alimentos). Esta pressão pode afetar as decisões de compra que, por sua vez, podem trazer grandes impactos ambientais e sociais. Cada vez mais, no entanto, estes mesmos hóspedes estão esperando que as empresas não apenas forneçam qualidade e custo-benefício nas opções de alimentos, mas, também, ao mesmo tempo, garantam a sustentabilidade ambiental e social - em outras palavras, para que pratiquem a aquisição responsável de alimentos.

Este documento de orientações intitulado “Aquisição Responsável de Alimentos: Quatro passos para a sustentabilidade do setor de hospitalidade” ajudará os responsáveis pela aquisição de alimentos a entender melhor a importância da compra responsável de alimentos para o seu negócio, ao fornecer conselhos práticos e orientação para capacitá-los para tomar decisões e escolhas certas.

As orientações são, portanto, especificamente destinadas aos gerentes de compra de alimentos de hotéis, restaurantes e empresas de catering, que procuram orientações sobre aquisição responsável de alimentos. Elas também serão úteis para os proprietários de pequenos restaurantes, chefes de cozinha de restaurantes maiores e para organizadores de grandes eventos, que possam querer se envolver em práticas sustentáveis. Estas orientações são válidas tanto para as empresas que nunca se envolveram na

aquisição responsável de alimentos quanto para aqueles que já começaram a se engajar na aquisição responsável. Elas foram preparadas para ajudar todos aqueles do setor de hospitalidade que servem comida a avançar para o próximo nível de prática sustentável e além.

O que está claro é que, para que a procura responsável de fornecedores de alimentos seja bem sucedida, é necessária a cooperação. Para atingir totalmente suas metas de sustentabilidade, você vai precisar trabalhar em estreita colaboração com a cadeia de fornecimento, apoiando seus fornecedores, incentivando boas práticas e explicando-lhes porque e como sua empresa comprometeu-se com novos padrões de desempenho ambiental e social responsável.

Este guia descreve uma abordagem para integrar a sustentabilidade alimentar em seu negócio, com medidas práticas, listas de verificação e dicas reforçadas por estudos de caso que fornecem aprendizagem valiosa junto àqueles que já embarcaram na aquisição responsável de alimentos. Os recursos listados no final do documento irão permitir-lhe explorar a agenda de sustentabilidade de uma forma mais ampla ainda, já que a aquisição responsável de alimentos continua sendo uma área que evolui rapidamente.

O PNUMA sempre procurará inspirar mudanças positivas. Esperamos que todos os envolvidos no setor de hospitalidade sejam inspirados pelo argumento que apresentamos e que o tornem realidade por meio da implementação de ações concretas. Por isso, encorajamos todos a se unirem na criação de novas oportunidades para as pessoas, para o meio ambiente e para o seu negócio.

Sr. Arab Hoballah

Chefe
Estilo de Vida, Cidades e Indústria Sustentáveis
Divisão Filial de Tecnologia, Indústria e Economia
PNUMA

PREFÁCIO DOS PATROCINADORES DO PROGRAMA

O turismo é uma das indústrias que mais cresce na economia global e gera um dos mais altos volumes de negócios. Como muitas outras indústrias globalizadas, o turismo tem passado por um crescimento acelerado nas últimas décadas: desde o final da década de 1980, a contribuição da indústria para o PIB mundial em termos absolutos aumentou quatro vezes, chegando a quase 5 bilhões de euros, ou mais de 9% da economia global. Vinte anos atrás, menos de meio bilhão de chegadas de turistas internacionais foram registradas anualmente. Hoje, esse número mais que dobrou, para mais de um bilhão de chegadas a cada ano.

Existem vários interesses em comum entre a indústria do turismo e as principais prioridades do Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ, na sigla em alemão). O turismo pode contribuir de muitas maneiras diferentes para atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Em primeiro lugar, porque o turismo é uma indústria que emprega muita mão de obra, com mais de um quarto de bilhão de pessoas ganhando a vida por seu intermédio, a indústria do turismo oferece um enorme potencial para a redução de pobreza. Isto é especialmente verdadeiro no caso da pobreza entre as mulheres, que constituem uma grande parte da força de trabalho global no turismo.

Além disso, a cadeia de valor da indústria do turismo está estreitamente interligada com as cadeias de valor de outros setores, como manufatura, agricultura ou serviços não turísticos. Aproveitadas de maneira correta, estas interdependências têm grande potencial para criar efeitos multiplicadores que impulsionam a economia local, gerando, assim, novas e diversificadas fontes de renda como, por exemplo, por meio da produção local e regional de alimentos, materiais de construção ou produtos de higiene corporal.

O impacto mais visível que a indústria da hospitalidade pode ter sobre o desenvolvimento sustentável é fortalecer a economia local. Ela pode fazer isso, não só pela criação de emprego digno e de condições de trabalho justas dentro das suas empresas, mas também com a terceirização da maioria dos produtos e serviços que utilizam a sua cadeia de abastecimento, desde os produtores aos fornecedores locais. Por causa da quantidade de transporte, embalagem e refrigeração geralmente associada às cadeias de fornecimento de longo curso, quanto mais perto do destino final forem obtidos seus suprimentos, menos onerosos tendem a ser os custos ambientais. Finalmente, se é desenvolvido um bom marketing dentro de um negó-

cio, o uso de produtos locais podem também contribuir significativamente para a singularidade, agregando assim, valor ao turismo.

Algumas iniciativas para fomentar cadeias de valor locais já oferecem exemplos de boas práticas - iniciativas que, curiosamente, foram muitas vezes lançadas pelo setor privado, especialmente por hotéis de gestão privada.

No entanto, a boa prática ainda é uma exceção numa indústria altamente competitiva, que é mais dominada por preços globais do que locais. Portanto, somente quando toda a cadeia de valor do turismo é levada em consideração, os destinos turísticos podem ter efeitos positivos sobre a economia local, o uso eficiente dos recursos e dos padrões de produção e consumo local. Ao analisar cuidadosamente a cadeia de valor, dependendo do destino turístico, muitas vezes é possível identificar margens consideráveis para a substituição de importações por produtos e serviços locais. Isso geralmente requer que os setores público e privado tomem decisões conjuntas coerentes e apoiem os fabricantes e agricultores locais e regionais, aumentando, por exemplo, a sua produtividade, melhorando os padrões de qualidade dos seus produtos e, assim, aumentando a sua competitividade.

O BMZ promove o engajamento empresarial, em particular na indústria do turismo, quando o objetivo do engajamento é cumprir com os direitos humanos, normas sociais e ambientais, que são princípios de responsabilidade social corporativa. Promovemos o desenvolvimento de empresas locais em nossos países parceiros, bem como de empresas multinacionais.

Este Guia de Aquisição Responsável de Alimentos oferece uma ferramenta prática tanto para as empresas menores quanto maiores no ramo de turismo, ajudando-as, assim, a melhorar suas contribuições para o desenvolvimento sustentável por meio da sua cadeia de valor. Foi desenvolvido como parte de um conjunto de estudos encomendados pelo nosso Ministério, em colaboração com a Parceria Global para o Turismo Sustentável.

Ms Bögemann-Hagedorn

Diretor Geral Adjunto
Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ)

AGRADECIMENTOS

Este relatório é uma iniciativa do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), preparado sob a supervisão de Helena Rey de Assis, Oficial do Programa de Turismo e Meio Ambiente, e Farid Yaker, Oficial do Programa da Iniciativa de Compras Públicas Sustentáveis, no PNUMA DTIE. Este relatório resultou das contribuições, comentários e sugestões de vários países e de especialistas em turismo e dos respectivos setores público e privado.

Autor Principal:

Graham Ellis, The Russell Partnership, Reino Unido

Autores Contribuintes:

- Catalina Etcheverry, consultora PNUMA
- Helena Rey de Assis, PNUMA
- Deirdre Shurland, Consultora Sênior PNUMA
- Farid Yaker, PNUMA
- Phillip Marston, Instituto para o Desenvolvimento Sustentável de Turismo e Hospitalidade
- Clementine O'Connor, PNUMA
- Fanny Demassieux

Gostaríamos de agradecer às seguintes pessoas por suas valiosas contribuições:

- Manuel Junck
- Stefan Gossling, PHD, Universidade Lund, Suécia
- Niels Ramm, UNOPS, Dinamarca
- Brahmanand Mohanty, Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie, Índia
- Aure Adell, Ecoinstitut Barcelona, Espanha
- Manuel Ardon, Diretor Sênior de Operações Península Papagayo,
- Volker Weltner, PNUD, EUA
- Fran Hughes, International tourism Partnership, Reino Unido
- Loreto Duffy Mayers, Caribbean Hotel & Tourism Association, Barbados
- Sean Beer, Universidade Bournemouth, Reino Unido
- Inge Huijbrechts, The Rezidor Hotel Group, Alemanha
- Accor Hotels, França
- James Lomax, PNUMA
- Carlos Emmanuel
- Marcelo Isola
- Associação de Hotéis Roteiros de Charme– Brasil
- Wolwedans/ NICE

Desenho: Thad Mermer

Edição: Justin French-Brooks

Data: Março de 2015

Esta publicação foi possível graças ao apoio do Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ) do Governo da Alemanha em cooperação com o Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ, na sigla em alemão).

ÍNDICE

Prefácio do UNEP	2
Prefácio dos patrocinadores do programa	3
Agradecimentos	4
I. Introdução	6
I.1 Sistemas Alimentares Sustentáveis e o Setor de Hospitalidade	7
I.2 O papel da aquisição responsável de alimentos no setor de hospitalidade	8
I.3 A lógica econômica para o abastecimento alimentar responsável	9
I.4 Alimentando o planeta de forma sustentável: um desafio crucial e complexo	10
Passo 1: Estabeleça Sua Abordagem	12
1.1 Entenda a sustentabilidade alimentar e meça o seu desempenho atual	12
1.2 Definir uma visão com objetivos claros	13
1.3 Desenvolva a sua estratégia	15
1.4 Crie um plano de ação	17
1.5 Comunicar e motivar as pessoas	21
Passo 2: Integre a Sustentabilidade em Seu Negócio	21
2.1 Aquisição sustentável de alimentos: a compra de melhores produtos, de melhores fornecedores	21
2.2 Resíduos: alimentos e embalagens	31
2.3 Uso da água, a poluição e as emissões	34
2.4 Energia: produção, preparação e transporte de alimentos	35
2.5 Pessoas: divulgação e equidade social	35
Passo 3: Monitorar o Desempenho e Avaliar o Seu Progresso	36
Passo 4: Comunicar Seus Avanços	38
4.1 Comunicando com seus clientes	39
4.2 Comunicando com seus fornecedores	39
4.3 Comunicando com seus colegas	41
Onde encontrar mais informações	42
Orientações Úteis, Sites e Documentos sobre Políticas	42
Turismo	42
Grandes Eventos	43
Sustentabilidade	43
Empresas Responsáveis	43
Aquisição Responsável de Alimentos	44
Rótulos Ecológicos & Garantias de Qualidade	44
Resíduos	45
Água	45
Energia	45

I. INTRODUÇÃO

O conceito de sustentabilidade não é novo para muitos do setor de hospitalidade. Muitas empresas do setor, incluindo hotéis, restaurantes, empresas de *catering* e gestores de eventos têm refletido sobre seus impactos ambientais e sociais e procurado reduzi-los, às vezes por meio de adoção de medidas de economia de energia ou pelo emprego mais prático dessa energia. Impactos associados à alimentação, no entanto, parecem não ter recebido a atenção que merecem. Este guia busca remediar isso, destacando as

evidências para a ação sobre aquisição responsável de alimentos e fornecendo conselhos práticos sobre a forma de adotá-los com sucesso em seu negócio

Para quem são essas orientações?

As orientações são especificamente voltadas para aqueles que normalmente tomam decisões de compra de alimentos em hotéis, cafés, restaurantes e empresas de *catering*. Estes são, na maioria dos casos, empresários e chefes de cozinha em pequenas e médias empresas (PMEs), gerentes de compras de alimentos em organizações maiores e, talvez, no caso de empresas de grande porte, planejadores de abastecimento.

O que este guia pretende alcançar?

Este guia foi projetado, em última análise, para permitir que os responsáveis pela aquisição de alimentos integrem a compra sustentável às suas decisões cotidianas. Embora tenha sido projetado para ser útil a qualquer negócio no setor da hospitalidade, desde um simples restaurante até um operador multinacional de hotéis, as PMEs podem considerar alguns dos estudos de caso e listas de verificação mais detalhadas menos relevantes. Certas partes das orientações podem não ser relevantes para todos, pois não se trata de um processo rígido ou prescritivo - a intenção é incentivá-los a usar as partes relevantes para avançar rumo à sustentabilidade e, finalmente, realizar compras responsáveis de alimentos.

Como está estruturado?

Os parágrafos a seguir, na introdução, fornecem o contexto para o setor de hospitalidade, estabelecendo a lógica econômica e ambiental para a compra de alimentos de forma responsável. O corpo principal do documento é dividido em quatro etapas práticas, delineando (1) como estabelecer a sua abordagem para a compra responsável de alimentos, (2) a forma de integrar a sustentabilidade ao seu negócio, (3) como monitorar e avaliar o seu progresso e, finalmente, (4) como comunicar suas realizações.

A abordagem adotada nas orientações é pragmática, com estudos de caso para demonstrar como os líderes da aquisição responsável de alimentos estão aplicando as orientações em seus negócios. O processo pretende ser iterativo, com cada iteração garantindo benefícios incrementais no espírito de melhoria contínua (ver **figura 1**).

I.1 Sistemas Alimentares Sustentáveis e o Setor de Hospitalidade

O setor de hospitalidade abrange uma grande diversificada de negócios, incluindo hotéis, restaurantes, empresas de *catering* e gestão de eventos. Juntos, eles são responsáveis por uma proporção global significativa de compra de alimentos. Embora números confiáveis sobre volumes de produtos não estejam disponíveis, alguma ideia de escala pode ser adquirida a partir do fato de que os analistas da indústria Datamonitor estimam o volume de negócios da indústria global de serviços de alimentação, em 2014,

em quase 992 bilhões de dólares, com um volume de mais de 586 bilhões de transações¹. Isto representa um crescimento de mais de 18% em cinco anos, com cafés e restaurantes sendo o segmento líder de mercado com mais de 50% do valor global da indústria.

É difícil ignorar a importância dos hotéis, restaurantes, cafés e empresas de *catering* na cadeia alimentar global. Por exemplo, uma pesquisa recente descobriu que a quantidade de alimentos desperdiçados, apenas no setor de hospitalidade do Reino Unido, é equivalente a 1,3 bilhões de refeições, ou seja, uma em cada seis de 8 bilhões de refeições servidas no país a cada ano². O custo desse desperdício é surpreendente - estimado em £2,5 bilhões (4 bilhões de dólares) por ano em 2011, subindo para £3 bilhões em 2016.

Além do papel significativo no negócio de alimentos, o setor de hospitalidade pode ter um impacto adicional sobre a sustentabilidade nos sistemas alimentares, expondo clientes a ideias, opções e informações sobre escolha de alimentos que eles não necessariamente encontrariam em suas próprias casas. É importante para os responsáveis de compra de alimentos reconhecerem o importante papel que eles têm como potenciais agentes de mudança neste caminho.

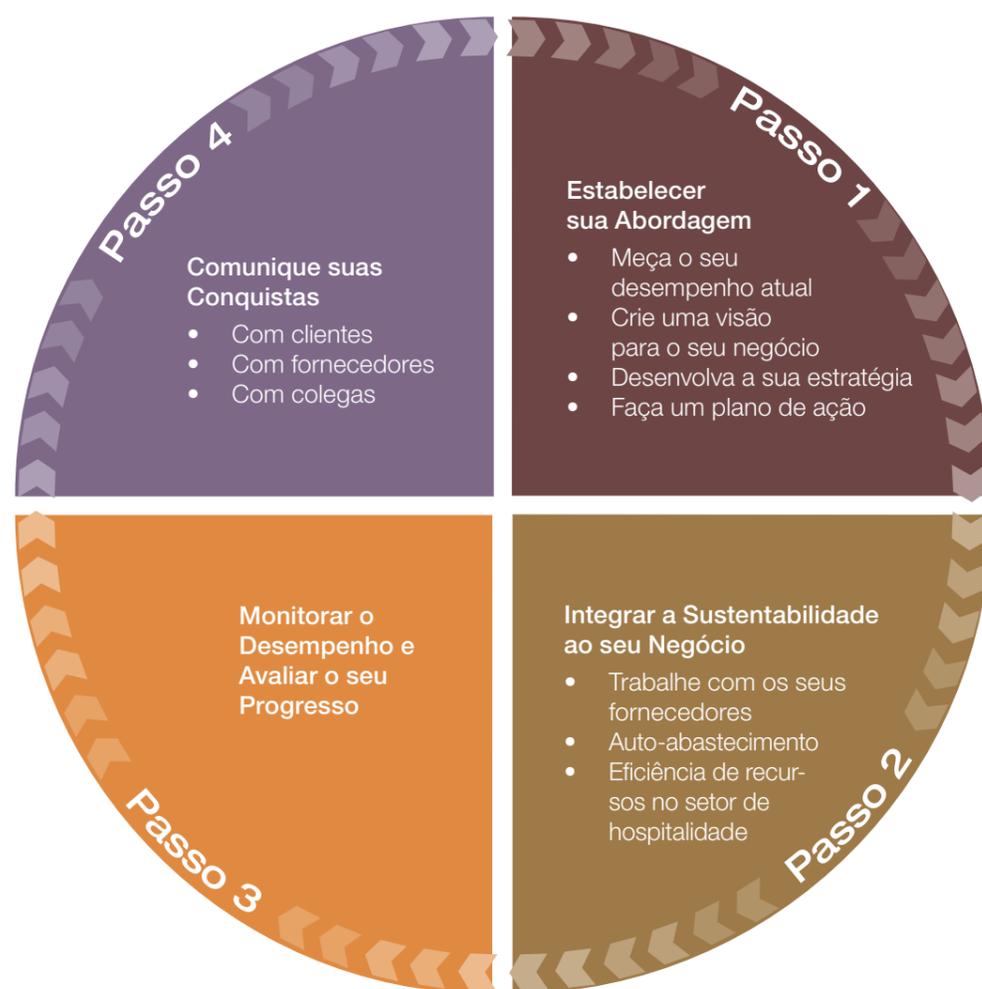
Os fatores de sustentabilidade que fundamentam a compra de alimentos no setor de hospitalidade podem ser classificados usando a abordagem de “*triple bottomline*”:

- **Fatores econômicos.** Estes incluem o custo dos produtos e serviços ao longo de todo seu ciclo de vida - os custos de aquisição, manutenção, operações e gestão de fim de vida (incluindo o descarte de resíduos).
- **Fatores sociais e trabalhistas.** Esses fatores incluem o reconhecimento da igualdade e da diversidade; a adesão às normas trabalhistas e oferta de trabalho decente; garantia de condições de trabalho justas; e o desenvolvimento de habilidades e de comunidades locais.
- **Fatores ambientais.** Estes incluem considerações de uso dos recursos naturais e eficiência (por exemplo, água, energia, matérias-primas), emissões, impactos sobre mudanças climáticas e da biodiversidade ao longo do ciclo de vida do produto.

¹ Pesquisa Datamonitor encontrada no site www.reportlinker.com/ci02054/Restaurant-and-Food-Services.html

² WRAP (2013). Overview of Waste in the UK Hospitality and Food Service Sector, Banbury.

Figura 1. Principais passos para a compra de alimentos de forma responsável



Mudanças fundamentais na forma como os alimentos são produzidos, processados, transportados e consumidos são indispensáveis para alcançar o desenvolvimento sustentável. Conseqüentemente, a compreensão das dimensões ambientais, sociais e econômicas desse desafio é uma questão fundamental para os responsáveis pela aquisição de alimentos, de modo a compreender a importância comercial da aquisição responsável de alimentos.

Da perspectiva de compra de alimentos, “sustentabilidade” implica não somente levar em consideração o custo e a qualidade dos alimentos, mas também ser ambientalmente e socialmente responsável. Em outras palavras, trata-se de levar em conta os impactos ambientais e sociais de um produto ao longo do seu ciclo de vida - da fazenda à mesa, ou do campo ao prato. Portanto, a aquisição responsável precisa levar em consideração todos os fatores no processo de abastecimento de alimentos, desde métodos de cultivo e seus impactos ambientais até fatores sociais, como comércio e salários justos e condições de trabalho dignas, a não utilização de trabalho infantil e assim por diante (ver **Box 1**)

1.2 O papel da aquisição responsável de alimentos no setor de hospitalidade

Alcançar maior sustentabilidade no setor de hospitalidade depende das empresas estarem conscientes do seu papel nos sistemas alimentares globais e locais. Mais especificamente, aqueles envolvidos na aquisição responsável de alimentos terão de refletir e decidir sobre suas posições e prioridades em questões tão variadas como as de mudanças climáticas e a rotulagem de carbono, mudando cardápios de carne para legumes, o bem-estar dos animais, minimizando “milhas do alimento”³, preferindo alimentos locais e sazonais, agricultura orgânica a alimentos geneticamente modificados, o comércio justo e ético, questões ambientais e de saúde, a biodiversidade versus monocultura, ou comida barata versus comida de qualidade.

³ Do inglês “foodmiles”, se refere à consideração quanto à distância da produção do alimento em relação ao local em que é consumido. Essa distância acarreta em emissão de gases de efeito estufa pelo transporte.

Atualmente, a consciência e o conhecimento sobre os fatores de sustentabilidade alimentar é muito desigual dentro do setor de hospitalidade. De fato, existem especialistas, empresas especializadas, organizações e empresas comprometidas, em número cada vez maior, que podem reivindicar e demonstrar um profundo engajamento com muitas dessas questões. Ao mesmo tempo, muitas empresas, particularmente as empresas de menor porte, podem ter dificuldade em encontrar o tempo e a capacidade de obter informações sobre os produtos mais sustentáveis e podem não estar dispostas a pagar preços mais altos por produtos melhores.

No entanto, há um crescente reconhecimento da importância de alimentos sustentáveis, com cada vez mais contribuições para o debate em torno dele (do qual este guia faz parte). A consciência e o conhecimento estão se tornando cada vez mais acessíveis para as empresas em todos os níveis do setor de hospitalidade, ajudando-as a entender melhor como a aquisição responsável de alimentos e a sustentabilidade podem agregar valor ao seu produto e como essas práticas podem melhorar o desempenho ambiental e social na cadeia de fornecimento.

Um aspecto importante dessa compreensão é o potencial para relações melhores entre compradores e vendedores. A aquisição responsável de alimentos requer a participação consciente de todas as partes interessadas, bem como o compromisso do setor, para garantir ampla participação e construção de consenso.

Alcançar a sustentabilidade é um processo de melhoria contínua. Exige um monitoramento constante dos impactos, a introdução de medidas preventivas e/ou corretivas sempre que necessário. Ao envolverem-se plenamente neste processo, as empresas do setor de hospitalidade podem dar uma contribuição significativa para a aquisição responsável de alimentos e sustentabilidade em geral.

Os benefícios serão sentidos tanto localmente quanto globalmente. Localmente, as empresas envolvidas podem fornecer um serviço melhor aos seus clientes, aumentar a sua visibilidade, motivar a sua equipe, consolidar e melhorar suas relações com fornecedores e reforçar a sua posição na comunidade local; e tudo isso deve contribuir para o seu próprio sucesso econômico. Ao mesmo tempo, no contexto global, a aquisição responsável de alimen-

tos dará uma contribuição positiva para sistemas de produção agrícolas mais saudáveis e mais justos, a melhor utilização de recursos escassos, a redução de resíduos e poluição e a redução dos impactos do aquecimento global, ajudando, assim, a mitigar a mudança climática.

Estas orientações destinam-se a ajudar as empresas a cumprir plenamente o seu papel na elaboração e implementação das mudanças capazes de concretizar tais benefícios.

1.3 A lógica econômica para o abastecimento alimentar responsável

O argumento econômico para a adoção e promoção de aquisição sustentável de alimentos pode ser feito de duas formas principais: um que pode ter impactos imediatos no seu negócio, e outro que requer uma perspectiva de longo prazo.

Reputação

O primeiro argumento reflete as expectativas crescentes dos consumidores, que as empresas sejam ambientalmente e socialmente responsáveis - em outras palavras, para que se comportem como cidadãos responsáveis. Os clientes estão exigindo, cada vez mais, alimentos de origem sustentável e pedindo transparência e informação real em relação aos alimentos. Atender a essas expectativas pode apresentar oportunidades para diferenciar seus produtos num mercado competitivo e também para a fidelização do cliente. Da mesma forma, ignorar essas expectativas poderia deixar o seu negócio altamente vulnerável em um momento em que a mídia social pode trazer publicidade indesejada a qualquer instante. Servir uma refeição contendo uma planta ou animal em extinção, por exemplo, poderia ser seriamente prejudicial para a sua reputação.

Resiliência

A segunda razão é a ameaça que a degradação ambiental representa para a resiliência dos sistemas alimentares globais e locais. Abastecimento sustentável é uma resposta lógica para a crescente realidade de escassez de alimentos e colheitas, que estão sendo devastadas por eventos climáticos extremos. Hoje as empresas podem contribuir para criar um sistema alimentar mais resiliente ao evitar práticas alimentares insustentáveis. Faz sentido para o setor de hospitalidade proteger seu próprio futuro.

Box 1. Consumo e produção sustentáveis em alimentos e agricultura

Consumo e produção sustentáveis na alimentação e na agricultura é um conceito holístico voltado para o consumidor, que se refere à implementação integrada de padrões sustentáveis de consumo e produção de alimentos, respeitando as capacidades de carga dos ecossistemas naturais. Ele requer a consideração de todos os aspectos e fases da vida de um produto, desde a produção ao consumo, e inclui questões como estilos de vida sustentáveis, dietas sustentáveis, perda de alimentos e gestão de resíduos de alimentos e reciclagem, padrões voluntários de sustentabilidade e comportamentos ambientalmente responsáveis.

Também requer métodos que minimizem os impactos adversos sobre o meio ambiente e não comprometam as necessidades das gerações presentes e futuras. Sustentabilidade, mudanças climáticas, biodiversidade, água, segurança alimentar e nutricional, direito à alimentação e dietas estão intimamente ligados.

Sistemas agroalimentares se desenvolvem dentro de bases de recursos finitos e se tornam cada vez mais restritos. Por isso, os sistemas agroalimentares precisam usar recursos naturais de forma ambientalmente, economicamente, socialmente e culturalmente sustentáveis, a fim de preservar o ecossistema. O crescimento de sistemas agroalimentares deve ser inclusivo; visando objetivos além da produção, incluindo a ideia de eficiência ao longo das cadeias alimentares; e devem promover práticas e dietas sustentáveis.

Fonte: www.fao.org/ag/ags/sustainable-food-consumption-and-production/en/

I.4 Alimentando o planeta de forma sustentável: um desafio crucial e complexo

A alimentação da população mundial já é uma grande preocupação global. Além disso, a população mundial deverá aumentar, da casa de 7,2 bilhões, atingidos em meados de 2013, elevando-se em mais de 1 bilhão em 2025 e atingindo 9,6 bilhões em 2050. A procura global por alimentos está projetada para aumentar entre 50% e 70%, em termos de calorias, até essa data.

No entanto, o problema de atender a necessidade mundial crescente de alimentos não deve ser entendido como uma simples falta de capacidade produtiva. Em vez disso, a crise de segurança alimentar, que já afeta bilhões de pessoas, tem mais a ver com padrões irregulares de sobreconsumo e subconsumo relacionados com as desigualdades de renda e ineficiência e desperdício na produção e distribuição. Em 2012, o mundo, de fato, produziu comida suficiente para alimentar toda a sua população, mas, paradoxalmente, 805 milhões de pessoas estavam cronicamente subnutridas e outros dois bilhões de pessoas, desnutridas, com falta de micro-nutrientes essenciais.

Esta situação insustentável é agravada pelo problema dos sistemas alimentares existentes, causando danos ambientais e esgotamento dos recursos não renováveis do planeta, pondo em perigo o futuro da capacidade produtiva.

Pesquisa recente das Nações Unidas sobre o uso dos recursos naturais por diferentes atividades econômicas confirma o enorme impacto da agricultura no planeta. Um relatório em janeiro de 2014, realizado pelo Painel Internacional de Recursos (IRP, da sigla em inglês), instituído pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), afirma que as plantações cobrem, atualmente, cerca de 10% da superfície total da terra e outras formas de agricultura, mais 20%.⁴ A agricultura é também responsável por mais de 70% do consumo mundial de água doce. Além disso, de acordo com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), a agricultura e o consumo de alimentos são “alguns dos vetores mais importantes na degradação ambiental, especialmente em rela-

4 PNUMA (2014). Assessing Global Land Use: Balancing Consumption with Sustainable Supply. Paris. [www.unep.org/resourcepanel/Portals/24102/PDFs/Full_Report-assessing_Global_Land_UseEnglish_\(PDF\).pdf](http://www.unep.org/resourcepanel/Portals/24102/PDFs/Full_Report-assessing_Global_Land_UseEnglish_(PDF).pdf)

ção à sua contribuição para a mudança de habitat, aquecimento global, esgotamento dos peixes, uso da água e as emissões tóxicas”⁵. No que diz respeito ao aquecimento global, por exemplo, 30% das emissões antropogênicas de gases de efeito estufa são geradas pela agricultura. Em termos de utilização insustentável da terra, o relatório do IRP adverte que até 849 milhões de hectares de terra - ou uma área quase do tamanho do Brasil - pode ser degradada até 2050 se as tendências atuais continuarem.

O segundo relatório do IRP, sobre dissociar o crescente uso de recursos e a degradação ambiental devido ao crescimento econômico, reforça a mensagem de que a dissociação “irá tornar-se ainda mais importante para as economias estáveis e bem-sucedidas”, porque os recursos naturais essenciais para a prosperidade - incluindo água doce, terras, solos e peixes - são explorados, em muitos casos, para além da sustentabilidade.⁶

No cerne do uso ineficiente de terra, água e solo, está o fato de que mais de 50% das colheitas do mun-

5 FAO (2012). The State of Food and Agriculture. Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. Roma. www.fao.org/docrep/017/i3028e/i3028e.pdf

6 PNUMA (2014). Decoupling 2: Technologies, Opportunities and Policy Options. A Report of the Working Group on Decoupling to the International Resource Panel. Paris. www.unep.org/resourcepanel/Portals/24102/PDFs/IRP_DECOUPLING_2_REPORT.pdf



©Marcelo Ísola

do são utilizadas atualmente para alimentar animais e não pessoas. Uma vez que o aumento no consumo de produtos de origem animal se correlaciona fortemente com o crescimento da população e o crescimento econômico⁷, esse problema deve se tornar cada vez mais crítico no futuro. O consumo de carne bovina, por exemplo, está projetado para crescer em 80% entre 2006 e 2050.

A utilização não alimentar de culturas foi agravada recentemente pelo aumento da demanda por energia a partir de biocombustíveis à base de culturas.

Outro importante fator agravante, que contribui para esses desequilíbrios profundos, é a quantidade de alimento que é produzido e desperdiçado. Segundo um estudo da FAO, realizado em 2011⁸, isso equivale a cerca de 1,3 bilhões de toneladas por ano, ou cerca de um terço de todos os alimentos produzidos para consumo humano em todo o mun-

7 Moomaw, W., T. Griffin, K. Kurczak, J. Lomax (2012). “The Critical Role of Global Food Consumption Patterns in Achieving Sustainable Food Systems and Food for All, A UNEP Discussion Paper”. PNUMA. Paris. <http://fletcher.tufts.edu/CIERP/~media/Fletcher/Microsites/CIERP/Publications/2012/UNEP%20Global%20Food%20Consumption.pdf>

8 Swedish Institute for Food and Biotechnology (SIK) (2011). Global Food Losses and Food Waste: Extent, Causes and Prevention. Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. Roma. http://www.fao.org/ag/ags/ags-division/publications/publication/en/?dyna_fef%5Buid%5D=74045

do. Mais recentemente, o relatório “Global Food: Waste Not, Want Not”, acredita que até 50% de toda a produção de alimentos nunca cheguem às mesas das pessoas⁹. As causas variam desde políticas inadequadas de agricultura e práticas ineficientes da colheita, até ineficiências na cadeia de abastecimento, com grandes perdas no armazenamento e no transporte, e desperdício no varejo e no consumo final - em mercados (e supermercados), lares familiares e no setor de hospitalidade.

Alimentos desperdiçados não só implicam uma enorme quantidade de desperdício de recursos utilizados na sua produção, e uma quantidade correspondente de emissões de gases estufa, como também criam mais problemas no descarte de resíduos. Em vez de evitar o desperdício no primeiro momento ou reciclá-los para fazer um adubo rico em nutrientes, alimentos desperdiçados vão para aterros sanitários, onde a decomposição é uma das principais causas de emissões de metano - responsável, no caso dos EUA, por 25% do total de emissões de metano no país¹⁰.

Finalmente, é preocupante que a maioria dos sistemas de produção alimentar mundial seja baseada num modelo de produção “high input”, com alto uso de insumos, devido a uma combinação de uso intenso de fertilizantes e pesticidas, juntos com elevado consumo de combustíveis no setor.

Juntas, essas circunstâncias fornecem uma forte razão para agir agora, para abraçar a mudança, e para reverter a trajetória insustentável do sistema alimentar global.

Como realçado pelo IRP, a ação sobre os recursos é mais do que simplesmente uma obrigação: “É a próxima grande oportunidade para o crescimento econômico verde, a inovação e o desenvolvimento sustentável em geral”.

9 Institution of Mechanical Engineers (2013). Global Food: Waste Not Want Not. Londres. www.imeche.org/Libraries/Reports/IMechE_Global_Food_Report.sflb.ashx

10 Natural Resources Defence Council (2012). Wasted: How America is losing up to 40% of its food from farm to fork to landfill. Nova Iorque. www.nrdc.org/food/files/wasted-food-IP.pdf

Passo 1

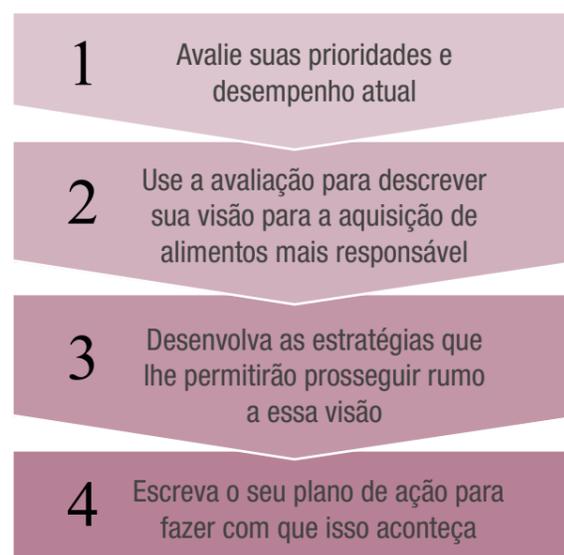
→ ESTABELEÇA SUA ABORDAGEM

Uma ação eficaz em relação ao fornecimento sustentável de alimentos começa, idealmente, com informações e evidências, olhando tanto para além de seu negócio quanto para seu próprio desempenho atual. A primeira etapa é medir o seu desempenho atual em sustentabilidade alimentar. Definir metas sem primeiro entender a situação real poderia resultar em tempo e esforço desperdiçados. O guia preconiza outras três etapas: registrar por escrito a sua visão para a aquisição mais responsável de alimentos; desenvolver estratégias que irão orientá-lo em direção a sua visão; e, em seguida, escrever um plano de ação que vá cumprir a sua visão (veja a **Figura 2**).

Nota para as PMEs

É provável que esta abordagem de *visão-estratégia-plano* de ação seja mais adequada para as grandes empresas do setor de hospitalidade. PMEs podem achar mais apropriado começar por avaliar as suas prioridades e desempenho, e, em seguida, partir diretamente para escrever um plano de ação.

Figura 2. Como aplicar suas prioridades com base no desempenho atual



1.1 Entenda a sustentabilidade alimentar e meça o seu desempenho atual

O que é importante para você e seu negócio?

Estar bem informado sobre sustentabilidade alimentar é um excelente ponto de partida. Uma série de pesquisas de fácil acesso, documentos sobre políticas de sustentabilidade e comentários sobre os alimentos e sustentabilidade podem ajudar a entender os conceitos fundamentais em jogo na aquisição responsável de alimentos. Vale a pena gastar algum tempo refletindo sobre essas questões, pois isso será essencial para definir suas prioridades de ação. A seção no final deste guia (**Onde encontrar mais informações**) oferece vários links úteis sobre esses temas.

Para entender a sustentabilidade alimentar, é necessário medir o seu desempenho atual e estabelecer uma linha de base para comparação. Os impactos de sustentabilidade de alimentos em que você provavelmente irá querer se concentrar são os seguintes:

- Emissões de carbono (ex.: refletido sobre a quilometragem gasta em transporte de alimentos ou diferentes sistemas de produção);
- Água (ex.: as regiões nas quais os alimentos são produzidos e seu nível de estresse hídrico; a água incorporada aos produtos relacionados com os alimentos);
- Resíduos (ex.: a quantidade de resíduos de alimentos decorrentes e como eles são tratados);
- Energia (ex.: o consumo de energia nos diferentes sistemas de produção de alimentos);
- Toxicidade (ex.: se existe controle sobre os produtos químicos e pesticidas utilizados para cultivar alimentos);
- Nutrição e saúde (ex.: os impactos que as escolhas alimentares têm sobre os problemas de saúde relacionados às dietas);
- Ecossistemas (ex.: se determinados alimentos estão ligados à destruição de habitats ameaçados);
- Equidade econômica e social (ex.: condições de trabalho e remuneração no setor de alimentos).

Refleta sobre quais desses aspectos são importantes para você, seus colegas, e, o mais importante, para a sua base de clientes. Por exemplo, seus clientes podem ter-lhe dito que estão preocupados com a destruição de florestas para a produção de carne. Utilize este feedback para entender o que é importante e relevante para o sucesso contínuo do seu negócio.

Linha de base - qual é o atual desempenho do seu negócio?

Antes de considerar como integrar a aquisição responsável de alimentos às operações do seu negócio, é necessário entender como está o desempenho do seu negócio. Ao estabelecer a linha de base que permita que seus objetivos subsequentes levem em conta o seu desempenho atual, evite que seus objetivos sejam definidos de forma excessivamente alta ou baixa. Isso também permitirá que o progresso subsequente possa ser medido em relação à linha de base.

Tal ação exigirá que você descubra o máximo possível sobre a forma como os alimentos são atualmente adquiridos em sua organização. Seus fornecedores, atualmente, precisam atender a algumas normas? Algum dos seus suprimentos de alimentos já está certificado como, por exemplo, orgânico ou comércio justo? E alguns dos seus fornecedores atuais fazem reivindicações que possam ser comprovadas?

Estes exercícios iniciais de apuração de fatos ajudarão a desenvolver a sua visão, estratégias e plano de ação.

1.2 Definir uma visão com objetivos claros

Seu próximo passo deve ser o de definir uma visão clara de:

- Por que sua empresa apoia a aquisição mais responsável de alimentos e a sustentabilidade, e
- Como isso vai ajudar a empresa a crescer e a se desenvolver.

A formulação de uma declaração geral de visão pode ajudá-lo a se concentrar tanto na sua situação particular, ênfase e prioridades, bem como sobre a necessidade de integrar todos os aspectos de alimentos, aquisição de alimentos e instalações de serviços de alimentação, em uma abordagem coerente.

Sua visão não deve se limitar a olhar para dentro do seu negócio e na forma como você executa suas

operações – deve olhar para fora também. Princípios de aquisição de alimentos mais sustentáveis irão conduzir mudanças em sua oferta para os seus clientes (seu cardápio, por exemplo), seus relacionamentos com fornecedores e seu papel em sua comunidade.

Quanto mais inclusiva for sua visão, mais provável será o apoio recebido por partes interessadas externas. Isso também deve ajudar a desenvolver procedimentos que promovam melhorias no desempenho da sustentabilidade econômica, ambiental e também social de seus fornecedores.

Vale a pena considerar cuidadosamente o processo que você usa para estabelecer a visão e o conjunto de objetivos para a aquisição sustentável de alimentos que são mais adequados para o seu negócio.

Aqui estão cinco passos-chave:

1. Obter apoio para a ideia dos gestores e funcionários em toda a empresa;
2. Trabalhe junto como equipe e desenvolva uma declaração de visão detalhada;
3. Ligada a essa visão, estabeleça os padrões que você deseja alcançar para a aquisição responsável de alimentos e a sustentabilidade;
4. Use a linha de base do desempenho atual da empresa para entender e explicar a necessidade de ação nessas áreas;
5. Comunique a visão a todos da organização, aos principais parceiros, fornecedores e partes interessadas.

Para obter apoio dentro de seu negócio, é preciso engajar-se com todos na gestão e na equipe, aos que estão envolvidos em planejamento e orçamento, em operações e compras de alimentos, ou como funcionários de linha de frente. A **Tabela 1** fornece um exemplo de uma lista de verificação de pessoal-chave a ser envolvido desde o início do processo, e foi projetada para empresas de médio e grande porte. As pequenas e micro-empresas não devem envolver tantas pessoas, mas o conceito de inclusão permanece o mesmo. Idealmente, todos os funcionários irão concordar com a visão e sua finalidade - um processo que pode demandar algum tempo e esforço, mas que será mais bem sucedido se feito à base de diálogo, ao invés de simplesmente comunicado verticalmente (de cima para baixo).

Certifique-se de que a sua visão é relevante para o seu negócio e realista em suas aspirações. Considere não apenas as condições existentes do seu negócio, mas também as tendências atuais

Tabela 1. Lista de verificação dos gerentes e funcionários-chave a envolver para levar a aquisição responsável de alimentos para frente (negócio de médio/grande porte)

Principais Funcionários	Eles estão envolvidos?	S/N	Notas
Grupo de Conselheiros (se houver)	Fornecer recursos e apoio de nível superior para a aquisição responsável de alimentos	<input type="checkbox"/>	
Diretores e Gerentes Contratantes	Use o desempenho de sustentabilidade como base para a seleção de fornecedores	<input type="checkbox"/>	
	Incorporar cláusulas de sustentabilidade em contratos com fornecedores	<input type="checkbox"/>	
Diretor e Departamento de Recursos Humanos	Use o desempenho de sustentabilidade como base para a seleção de fornecedores	<input type="checkbox"/>	
	Incorporar cláusulas de sustentabilidade em contratos com fornecedores	<input type="checkbox"/>	
Assessores Jurídicos	Prestar consultoria jurídica sobre redação, inclusão e a execução de cláusulas de sustentabilidade nos contratos com fornecedores	<input type="checkbox"/>	
Diretor e Departamento de Marketing	Desenvolver plano de marketing para refletir a estratégia de cadeia de fornecimento sustentável da empresa	<input type="checkbox"/>	
	Dar incentivos aos fornecedores, oferecendo um marketing adicional para aqueles com bom desempenho de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	
Departamento de Produção	Analisar as implicações de custo das mudanças induzidas pela sustentabilidade na cadeia de abastecimento e seu impacto sobre os preços	<input type="checkbox"/>	
Departamento de Qualidade, Saúde e Segurança	Incorporar questões de desempenho em sustentabilidade no monitoramento de fornecedores	<input type="checkbox"/>	
	Monitorar o desempenho e a conformidade dos fornecedores com as normas	<input type="checkbox"/>	
Unidade de Sustentabilidade	Apoiar e manter as unidades de negócios e gestão informadas sobre questões de sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	
Unidade de Comunicação Interna ou de Capacitação	Prestar assistência no desenvolvimento de programas de capacitação em questões de sustentabilidade para funcionários e fornecedores	<input type="checkbox"/>	
Funcionários da Cozinha	Adquira itens alimentares em conformidade com as orientações e desenvolva opções de cardápios sustentáveis	<input type="checkbox"/>	
	Minimize o desperdício de alimentos	<input type="checkbox"/>	

Nota: Os principais funcionários, departamentos e títulos podem variar porque as empresas têm estruturas diferentes. Não obstante, independentemente da maneira que uma empresa esteja estruturada, será importante envolver o pessoal-chave de todas as áreas relevantes. Esta tabela pode ajudar a identificar as diferentes competências que precisam ser reunidas para desenvolver e implementar uma estratégia e plano de ação para uma cadeia de fornecimento sustentável.

e futuras e mudanças que podem afetar o seu negócio, incluindo o desempenho dos fornecedores e mercados. Você deve ser capaz de explicar como a sua visão se relaciona aos seus sistemas de produção e distribuição de alimentos e a habilidade dos fornecedores e parceiros para ajudar a atingi-la.

A importância de ter uma visão clara foi bem ilustrada no verão de 2012, quando Londres sediou os Jogos Olímpicos e Paralímpicos. Os organizadores tinham assumido o compromisso de responder de forma sustentável ao desafio de entregar mais de 14 milhões de refeições em 40 locais diferentes. A abordagem que eles adotaram para essa enorme operação (ver **Box 2**) é um bom exemplo, mesmo para as empresas que trabalham em uma escala muito menor.

1.3 Desenvolva a sua estratégia

A estratégia adotada irá apoiar a realização de sua visão. É importante que as decisões tomadas nessa fase estejam claramente vinculadas à sua visão, por um lado, e, por outro lado, que elas estejam apropriadamente ligadas às suas decisões subsequentes sobre a implementação e a ação.

O principal provedor de serviços de saúde americano, Kaiser Permanente, por exemplo, (ver **Box 3**), na sua estratégia de aquisição sustentável de alimentos, concentrou-se em três questões prioritárias na sua oferta de alimentos. Essas três prioridades eram: opções de cardápio mais saudáveis, a eliminação de alimentos produzidos com o uso de pesticidas, hormônios e antibióticos não-terapêuticos, e o aumento da terceirização local. A empresa também os especificou como fatores operacionais indispensáveis, e que essas alterações deveriam ser feitas, tanto quanto possível, dentro de seus procedimentos existentes e sem aumentar os custos.

Box 2. Estudo de Caso: Desenvolvimento de uma Visão de Alimentos para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Londres 2012

Criar a visão de alimentos de Londres 2012 foi descrita pelo comitê organizador como “o resultado de um processo longo e detalhado, e o início de outro”. O desenvolvimento da estratégia e dos planos de ação continuou até os Jogos e envolveu muitas organizações, grandes e pequenas, e comunicações e diálogos constantes com uma vasta gama de interessados.

A visão em si era o produto de “18 meses de pesquisa, análise e consultas com especialistas da indústria e de sustentabilidade, grupos de conselheiros e parceiros-chave”, e tem a seguinte redação:

“Para começar, vamos ter Jogos mais saborosos, saudáveis e verdes.

Vamos melhorar a experiência de todos nos Jogos, celebrando a grande diversidade e a qualidade da comida britânica e servindo as refeições a preços acessíveis.

Ao criar parcerias comerciais e educacionais, vamos deixar um forte legado sustentável para Londres e o Reino Unido.”

A visão sobre alimentos Londres 2012, portanto, teve como objetivo utilizar o poder transformador dos Jogos para inspirar uma mudança duradoura, positiva e sustentável nos setores de eventos, catering e hospitalidade; e contribuir para a crescente agenda pública sobre uma vida saudável.

Fonte: www.london.gov.uk/sites/default/files/LOCOG%20food%20Vision_Dec%2009.pdf

Ao formular a sua própria estratégia, você terá de ser igualmente claro sobre as suas prioridades. Quais são as características que você deseja enfatizar para melhorar a sustentabilidade de sua própria oferta de alimentos? Elas podem ser semelhantes às enfatizadas pela Kaiser Permanente ou, por exemplo, você pode preferir uma estratégia que coloque mais ênfase em outros aspectos da sustentabilidade, como baixo teor de carbono e/ou de baixo uso de água e energia, por exemplo, ou a minimização de resíduos, ou equidade social e comércio justo.

Seus fornecedores existentes ou potenciais têm a capacidade e disposição para cumprir suas exigências em termos de melhoria da sustentabilidade?

Pesquisar esta questão, e considerando como responder a possíveis problemas ou deficiências, será uma parte importante da formulação de sua estratégia. Avaliar o desempenho dos fornecedores pode ser demorado. As dicas a seguir podem ajudar:

- Aprenda, o máximo que puder, sobre os valores, aspirações, ambições e compromisso com a aquisição responsável e sustentabilidade dos seus fornecedores atuais;

- Pergunte-lhes como eles selecionam seus próprios fornecedores. Eles já podem estar implementando uma série de boas práticas e capazes de fornecer informações úteis;
- Use questionários, *workshops* ou reuniões para realizar uma simples SWOT (análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças – também conhecida como Análise FOFA, em português) do atual desempenho de sustentabilidade dos fornecedores e as principais áreas preocupantes ou áreas de melhoria;
- Seja pragmático e priorize certos grupos de fornecedores. Você pode optar por fazer isso com base na experiência ou conhecimentos deles, ou na sua capacidade de influenciá-los, ou simplesmente pela maior facilidade em fazer as coisas acontecerem.

Os responsáveis pela aquisição de alimentos devem ser capazes de documentar uma gama de alternativas, mediante informações de fornecedores, atacadistas, produtores de alimentos e o setor agrícola sobre a origem e a natureza de seus produtos.

Outra questão crucial, em relação à sua estratégia de aquisição responsável de alimentos, é estabelecer os padrões que você pode esperar que sua ca-

deia de abastecimento - compradores, fornecedores, produtores – cumpra. Suas estratégias e expectativas devem ser refletidas em suas especificações aos fornecedores.

Para desenvolver a estratégia, você terá de verificar e avaliar as diversas, e por vezes concorrentes ou mesmo contraditórias, alegações feitas sobre os produtos alimentares e sua sustentabilidade. Você deve ser capaz de classificá-los em termos de sua importância e eficácia para abordar as questões prioritárias da sua própria visão de alimentos sustentáveis. Quaisquer padrões de sustentabilidade e de rotulagem usados pelos produtores podem ser úteis para completar esse processo.

1.4 Crie um plano de ação

Um plano de ação especifica o que precisa ser feito, quando e por quem, para colocar sua estratégia em prática.

Um plano de ação deve sonhar alto, mas refletir os recursos e pessoal disponíveis. Cada empresa terá um ponto de partida diferente e a capacidade de mover-se num ritmo diferente. Assim, sua avaliação de linha de base inicial é um ponto de partida muito importante para o plano de ação.

No processo de elaboração do seu plano de ação, você também terá de analisar e identificar os desafios ou barreiras para o sucesso da aquisição sustentável de alimentos. Isso irá ajudá-lo a compreender os fatores críticos para o sucesso e a considerar quais informações e recursos adicionais são necessários. Seja rigoroso, mas não se atole no processo de planejamento!

O que dá vida ao seu plano de ação é a entrega de resultados. É importante que o plano se concentre em resultados claros. É assim que você transforma seus objetivos em metas claras e específicas, com prazos para realizá-los. Os alvos “SMART” (da sigla em inglês que significa *específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas, rápidos*) são a chave para o sucesso. Definir metas “SMART” e planejar claramente como vai atingir, monitorar e reportar as mesmas.

Seja realista. Certifique-se de que você tenha definido um conjunto de metas atingíveis, junto com suas metas mais desafiadoras ou ambiciosas. Também deve haver provisão adequada para medir a eficácia de suas ações e como avaliar seus impactos sobre o negócio, funcionários, parceiros, fornecedores e outras partes interessadas.



© Pawel Kazmierczyk

Desta forma, um bom plano de ação irá esclarecer, em termos concretos, como você pretende alcançar (e medir a sua realização dos) objetivos estratégicos do negócio. Ele também poderá incluir um esboço de quaisquer planos de contingência para mitigar os riscos e desafios identificados.

Os objetivos estratégicos específicos, indicadores de medição, ações necessárias, prazos para a conclusão e atribuição de papéis e responsabilidades no âmbito do plano de ação podem ser reunidos proveitosamente numa tabela que relaciona todos os diferentes resultados a serem entregues. A Tabela 2 ilustra um exemplo de tabela feita sob medida para um negócio de maior porte e tem uma abordagem abrangente. Por outro lado, o Box 4 fornece um exemplo de um plano de ação muito mais simples, que poderia ser mais adequado para uma PME. Independente da sua abordagem, verifique se ela está adaptada ao seu negócio, levando em conta o tamanho do negócio, as prioridades e a disponibilidade de recursos e de pessoal.

Box 3. Estudo de caso: A Estratégia de Aquisição Sustentável de Alimentos da Kaiser Permanente

- Trabalharemos com nossos fornecedores de alimentos, agricultores locais e as organizações comunitárias para aumentar a disponibilidade de alimentos de origem local, quando a sazonalidade permitir, a fim de: reduzir os impactos ambientais negativos pela diminuição da distância que a comida percorre da fazenda ao prato; melhorar a vitalidade econômica das comunidades em torno de nossas áreas de atuação; e garantir o frescor de frutas e vegetais que entram em nossa oferta de alimentos.
- Incentivaremos os nossos fornecedores a nos fornecer alimentos que são, entre outros atributos, produzidos sem pesticidas sintéticos e hormônios ou antibióticos dados aos animais na ausência de doença diagnosticada.
- Reconhecemos prioridades explícitas e ordenadas em nossa política de alimentos. Primeiro, buscamos aumentar a disponibilidade e consumo de frutas e vegetais frescos. Nossa segunda prioridade é a compra de alimentos que sejam livres de pesticidas, hormônios e antibióticos não terapêuticos. Nossa terceira prioridade é aumentar a proporção da nossa comida que é fornecida localmente.
- Quaisquer mudanças em nossas políticas e práticas de aquisição de alimentos irão minimizar impactos operacionais, serão economicamente viáveis e, sempre que possível, não aumentarão os custos.

Fonte: Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education et al. (2012), Destaques do Kaiser Permanente's Sustainable Food Purchasing Strategy citados em "A Guide To Developing a Sustainable Food Purchasing Policy". www.aashe.org/documents/resources/pdf/food_policy_guide.pdf

Tabela 2. Exemplo de discriminação de resultados em um plano de ação de aquisição responsável de alimentos

Exemplo de Plano de Ação de Aquisição Responsável de Alimentos Objetivos Estratégicos	Indicador	Ação	Data prevista para a conclusão	Pessoal envolvido e assumindo responsabilidades (Nome do funcionário)
Alimentos sazonais e locais Aumentar a disponibilidade de produtos sazonais e locais e comunicar isso aos clientes	% de alimentos sazonais servidos	Estabeleça uma porcentagem de comida sazonal servida no buffet e avalie a viabilidade de ofertar produtos alternativos ou substitutos		
		Certifique-se de que os alimentos servidos na temporada contêm pelo menos 3 elementos principais de cada prato		
	% de alimentos produzidos dentro de um raio de 100 milhas (ou 161 km)	Estabelecer uma linha de base de alimentos fornecidos dentro de um raio de 100 milhas (ou 161 km)		
		Identificar duas linhas de produtos que poderiam ser substituídos por produtos fornecidos localmente		
		Aumente a compra de comida local em 15%		
		Certifique-se de que todos os pontos de venda relevantes tenham avisos que comuniquem a sazonalidade e a origem do produto		
Todo o pessoal da cozinha deve ter treinamento básico sobre alimentos sazonais				
Certificações de sustentabilidade Aumentar a disponibilidade de produtos com certificação de sustentabilidade de terceira parte e comunicar isso aos clientes	% de produtos e alimentos que são certificados como sustentáveis	Estabelecer uma linha de base de produtos comprados com certificações de sustentabilidade reconhecidos		
		Garanta que x% dos produtos são certificados como sustentáveis		
Opções saudáveis Aumentar a quantidade de opções saudáveis, vegetarianas e de frutas e vegetais frescos oferecidos e concentrar-se, também, no tamanho adequado das porções	% de frituras vendidas	Treinar todos os chefes e equipe de cozinha em relação ao tamanho da porção e à alimentação saudável		
		Estabelecer uma linha de base de alimentos fritos vendidos		
	Número de saladas oferecidas	Examine a oferta de salada e realize uma pesquisa de satisfação do cliente		
	Variedade de frutas oferecidas	Introduza uma fruta a mais		
Introduza uma opção de cardápio saudável				
Desperdício Implemente a hierarquia de “reduzir, reutilizar, reciclar” em relação aos resíduos. Dê preferência para produtos que sejam fabricados e possam ser eliminados de uma forma ambiental e socialmente responsável	% de desperdício de alimentos	Estabeleça uma linha de base para alimentos desperdiçados na pré-preparação, durante a preparação e deixados no prato		
	% de resíduos reciclados (alimentos e embalagens)	Atualize e melhore as estações de limpeza para priorizar a reciclagem		
	% de alimentos não utilizados doados para a caridade	Estabeleça uma linha de base para a quantidade de resíduos de óleo produzidos em todos os estabelecimentos de alimentação		
		Doe o excedente de alimentos não utilizados para instituições de caridade locais que distribuam às pessoas que precisam		
Água Fornecer opções alternativas para a água engarrafada em restaurantes, escritórios e para conferências e eventos	Número de opções alternativas para a água engarrafada	Avalie o fornecimento de água existente		
Energia Trabalhar para reduzir as emissões de carbono de produtos e serviços, de acordo com o plano de gestão de carbono	Emissões de carbono dos alimentos	Cumpra com quaisquer pedidos de dados para calcular emissões		
Transporte Apoiar o transporte mais sustentável de alimentos	Número de entregas	Analisar, racionalizar e monitorar as entregas		
	Fonte de alimentos e distância	Analisar, racionalizar e monitorar a localização de alimentos		
Comunicação e treinamento	Número de treinamentos para funcionários, parceiros e fornecedores	Questões ligadas à aquisição responsável de alimentos devem ser explicadas aos funcionários, parceiros e fornecedores		
	Número de participantes da equipe, parceiros e fornecedores	Disposições e especificações de contratações e licitações devem ser explicadas aos fornecedores		
Monitoramento Monitorar e medir o progresso em questões de sustentabilidade, identificando outras oportunidades para sua melhoria		Analisar o progresso a cada trimestre		
		Atualizar o plano de ação		
		Comunicar as conquistas do ano aos funcionários		

Box 4. Comunique as conquistas do ano aos funcionários

- Comprar ingredientes locais disponíveis sazonalmente como parte da prática padrão, levando em conta todos os fatores relevantes para minimizar a energia utilizada na produção de alimentos, transporte e armazenamento.
- Comprar alimentos de fornecedores cujos sistemas de produção minimizem os danos ao meio ambiente, tais como produtores orgânicos certificados.
- Fornecer refeições ricas em frutas, verduras, legumes, grãos integrais e nozes, e reduzir as compras de alimentos de origem animal (carne, produtos lácteos e ovos), tendo em vista que a pecuária é uma das atividades que mais contribuem para as mudanças climáticas.
- Garantir que as carnes, produtos lácteos e ovos comprados sejam produzidos sob padrões ambientais elevados e de bem-estar animal.
- Parar de comprar espécies de peixes identificadas como “em risco” pela Sociedade de Conservação Marinha.
- Desenvolver cardápios com um distinto sabor local que satisfaça as aspirações dos nossos clientes, em termos de qualidade, e as necessidades de saúde e nutrição, baseadas em alimentos que podem ser fornecidos regularmente em quantidades menores e tenham o menor impacto ambiental possível.

Fonte: Baseado no relatório Sustain (Alliance for better food and farming), ‘Eat Well and Save the Planet’, 2007. www.sustainweb.org/

1.5 Comunicar e motivar as pessoas

As comunicações com funcionários, parceiros, fornecedores e outras partes interessadas devem ser incluídas como um conjunto específico de ações dentro de seu plano de ação. Questões em torno da aquisição responsável de alimentos e gestão são complexas e em evolução, por isso, é importante garantir que “todo mundo esteja remando na mesma direção”.

Para conseguir isso, forneça a todos os responsáveis de compras de alimentos clareza em relação às prioridades e especificações dos produtos, processos de seleção de fornecedores, detalhes de contratos etc. Essas práticas podem assumir a forma de orientações para aquisições sustentáveis que terão de ser redigidas e comunicadas. Você também vai precisar discutir o seu plano de ação com parceiros, fornecedores e partes interessadas para garantir que eles possam contribuir para, e não impedir, a realização dos seus objetivos.

Os processos e sistemas que você estabelecer são importantes para o sucesso da implementação do seu plano de ação. Mas, em última análise, o sucesso vai depender das pessoas e do grau de compromisso com a causa. É o compromisso, compartilhado com elas, com a aquisição responsável de alimentos e a sustentabilidade que vão fazer a diferença.

Passo 2**→ INTEGRE A SUSTENTABILIDADE AO SEU NEGÓCIO**

Para integrar a sustentabilidade com sucesso ao seu negócio, as cinco áreas-chave que você deve considerar são:

- aquisição de alimentos
- desperdício
- água
- energia
- pessoas

Este Guia centra-se na aquisição de alimentos, mas também é importante que os outros quatro elementos sejam integrados como parte de uma abordagem holística. Eles só poderão ser discutidos aqui brevemente, no final desta seção, mas a seção **Onde encontrar mais informações** contém contatos e referências úteis, na web, para saber mais.

2.1 Aquisição sustentável de alimentos: comprando melhores produtos de melhores fornecedores

A maioria dos hotéis, restaurantes, empresas de catering e organizadores de eventos não produzem a maior parte da sua comida e dependem muito da qualidade das suas relações com os fornecedores para alcançar uma maior sustentabilidade. Contudo, é importante que todas as pessoas responsáveis pela aquisição de alimentos tenham uma compreensão global das principais questões envolvidas na produção de alimentos, para orientá-las para escolhas de alimentos que tenham menos impacto no ambiente e na sociedade do que outros itens semelhantes.

2.1.1 Compra de melhores produtos

Ao comprar melhores produtos, as mudanças terão de atender ou exceder suas necessidades atuais. As perguntas para as quais qualquer responsável de compras de alimentos vai querer respostas são:

- Será que eu realmente preciso comprar todos os produtos que atualmente compro? (análise de necessidades)

Como acabamos de discutir, um plano de ação tem de estabelecer expectativas claras para o negócio, sua gestão e seu pessoal. No entanto, ele também terá implicações para fornecedores, incluindo prestadores de serviços e fornecedores por atacado. É importante assegurar que todos na cadeia de abastecimento entendam o que a empresa espera entregar e alcançar, tendo em conta a complexidade do setor.

- Definir políticas operacionais que se baseiem em processos internos existentes do seu negócio, incluindo procedimentos de monitoramento, revisão e elaboração de relatórios sobre o progresso realizado. A utilização de processos existentes permitirá poupar esforços desnecessários e manter os custos baixos.
- Planejar e priorizar objetivos, metas e ações.

As relações com fornecedores são tratadas com mais detalhes no Passo 2, Integrando a Sustentabilidade ao seu Negócio. O primeiro passo para a clareza e transparência nessas relações, no entanto, é que seu plano de ação especifique que você irá:

- assegurar que os compradores de alimentos tenham visão clara e conhecimento das prioridades de produtos, especificações, preferências e outros requisitos do seu negócio;

- utilizar licitações sempre que possível, embora reconhecendo os benefícios da construção de relações sustentáveis a longo prazo; e
- tomar decisões comerciais sobre preço, qualidade e capacidade de cumprir os valores e aspirações fundamentais do seu negócio.



- Quais produtos sustentáveis alternativos estão disponíveis?
- Estão disponíveis localmente?
- Estão disponíveis na quantidade certa?
- Estão disponíveis na época certa?
- Eles têm qualidade suficiente?
- Quanto custam em relação aos produtos usados atualmente?
- Quais resíduos finais são prováveis?
- De qual distância a comida veio e qual era o meio de transporte?
- Seria preferível cultivar alguns dos alimentos, em vez de comprá-los?

Como mencionado anteriormente, a certificação de produtos, quando disponível, muitas vezes pode ajudar a responder a estas perguntas.

Quando você estiver pronto para colocar a aquisição responsável em ação, siga uma abordagem de bom senso nas compras para o abastecimento de alimentos (ver **Box 5**).

A Comissão Europeia elaborou uma lista de produtos para compras públicas verdes (GPP, na sigla em inglês) e um relatório de acompanhamento, com recomendações para a compra de alimentos e serviços de catering sustentáveis. Ele inclui especificações para uma gama de produtos, incluindo frutas e legumes, frutos do mar, carne e produtos lácteos e bebidas. Enquanto o relatório é direcionado principalmente para as entidades contratantes do setor público, pode também assim ser útil para grandes organizações do setor privado que buscam integrar considerações ambientais em suas licitações. Em especial, ele estabelece critérios de GPP que poderiam ser úteis para a definição de critérios de licitações que os fornecedores terão de atender¹¹.

11 European Commission Green Public Procurement—Food and Catering Services, http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/food_GPP_background_report.pdf / http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/food_GPP_product_sheet.pdf

Para saber mais sobre a qualidade e a disponibilidade de alimentos, você terá de ser suficientemente informado sobre a oferta fornecida pelos agricultores e produtores, distribuidores, processadores, atacadistas e comerciantes. Além disso, você deve estar preparado para perguntar sobre os métodos que eles usaram para produzir ou colher os seus produtos, embalar, distribuir ou transportá-los, e para processar ou prepará-los. Você também deve estar apto a perguntar sobre a disponibilidade, em termos de quantidade e confiabilidade do abastecimento, qualidade e, claro, sobre o custo.

Depois de obter respostas para estas perguntas básicas, você pode partir para as perguntas que vão garantir que você cumpra com seu plano de ação. Por exemplo:

- Em quais condições a comida foi produzida?
- Quais são os prós e os contras sociais de adquirir este produto?
- Que tipo de embalagem é utilizada?

Box 5. Dica: Como garantir que o seu abastecimento contribui para a aquisição responsável

- Avalie e faça uma seleção apurada dos seus fornecedores atuais e potenciais
- Realize uma triagem inicial das suas qualificações de sustentabilidade
- Solicite propostas
- Ao avaliar as propostas, considere-as de forma detalhada
- Dê uma nota para os fornecedores em relação à sua sustentabilidade
- Realize contratos de acordo com essas pontuações e outros critérios relevantes (por exemplo, a qualidade do produto, o preço)

Fonte: Adaptado do PNUMA (2011). *Buying for a Better World*, UNEP Guide on Sustainable Procurement., Paris. www.ungm.org/Publications/sp/BFABW_Final_web.pdf

2.1.2 Verificando os seus produtos e fornecedores em relação aos padrões de sustentabilidade

A maneira mais fácil de achar fornecedores de alimentos mais sustentáveis é olhar para os produtos que tenham um rótulo ecológico, mostrando que eles são certificados por um esquema ambiental, social ou ético de terceira parte. Existem, agora, centenas de programas de rotulagem ecológica ao redor do mundo. O Box 6 fornece um exemplo de programa sustentável de frutos do mar e peixes para restaurantes na Espanha.

Bases de dados online, como os padrões internacionais no *International Trade Centre Standards Map*¹² e o índice de rótulos ecológicos do Big Room¹³ podem ajudá-lo a identificar padrões reconhecidos de alimentos e bebidas. No entanto, existem muitos organismos de certificação e rotulagem ecológica diferentes, com diferentes padrões, muitos dos

12 International Standards Map: www.standardmap.org

13 Big Room Ecolabel Index: www.ecolabelindex.com/ecolabels/

Box 6. Aquisição responsável de peixes

A organização sem fins lucrativos catalã, Acció Natura, lançou um sistema de rotulagem para a aquisição responsável de frutos do mar e peixes para restaurantes. Restaurantes que querem o rótulo têm de aderir a um código de ética e implementar uma série de ações para garantir a conformidade. Eles devem comprar apenas peixes em conformidade com o tamanho mínimo estabelecido por lei; excluir quaisquer espécies de peixes ameaçadas de extinção do cardápio; priorizar o uso de espécies locais; e priorizar os peixes capturados usando técnicas artesanais e não invasivas. Em troca, eles recebem informações e recursos para implementar o código, uma etiqueta de reconhecimento e material para ajudá-los a comunicar os seus esforços e conquistas aos seus clientes.

Fonte: Ecoinstitut Barcelona (2010). *Guía de hoteles más sostenibles*. Guías de educación ambiental N°36. Ayuntamiento de Barcelona. Barcelona. http://80.33.141.76/ag21/templates/a21/download_rekurs.php?idRekurs=741

quais só se aplicam a certas regiões¹⁴. É importante notar que os padrões predefinidos usados por um órgão de certificação podem não corresponder totalmente às suas necessidades como um comprador de alimentos.

14 Centre for Environmental Leadership in Business (2004). *Supply Chain Engagement for Tour Operators – Three Steps Toward Sustainability*. www.toinitiative.org/fileadmin/docs/publications/SupplyChainEngagement.pdf

Box 7. Estudo de caso: Considerate Hoteliers (*Hoteleiros Conscientes*) escolhem produtos cultivados localmente

Considerate Hoteliers é uma associação de hoteleiros conscientes formada em 1991 por um grupo de hoteleiros com o objetivo em comum de incentivar os operadores hoteleiros a adotar práticas ambientalmente sustentáveis. Muitos de seus associados compram alimentos localmente e na temporada - um elemento importante da aquisição responsável baseada no desenvolvimento de relações fortes com os produtores locais.

Por exemplo: os Firmdale Hotels, com sede em Londres, formaram uma parceria com a Laverstoke Park Farm, que cultiva organicamente, enquanto o Le Manoir aux Quat'Saisons, perto de Oxford, incentiva jovens chefes de cozinha a aprender sobre produtos locais e sazonais, levando os jovens chefes para os mercados locais, fazendas, matadouros e peixarias. No Strattons Hotel, em Norfolk, os fornecedores são selecionados por um processo seletivo, empregando um questionário que garanta o maior número possível de fornecedores locais de produtos sazonais.

Este tipo de abordagem tem conseguido alguns resultados excelentes, como o Trenythron Manor, que compra mais de 70% dos seus alimentos e bebidas dentro de seu município (Cornwall), enquanto a Linthwaite House, no Distrito de Lagos, estima que 75% dos seus alimentos venham de Cumbria, Lancashire ou Yorkshire.

Fonte: Considerate Hoteliers, www.consideratehoteliers.com

2.1.3 Aquisição de alimentos produzidos localmente

Visitar agricultores e produtores locais é uma boa maneira de aprender sobre a qualidade, confiabilidade e variedade de produtos locais que você pode obter. Trabalhar com associações de agricultores, como as cooperativas, pode aumentar a gama de produtos disponíveis e garantir que a quantidade de oferta seja mais constante.

Alimentos produzidos localmente são geralmente considerados como a escolha mais sustentável por causa do potencial para minimizar os custos de energia associados, particularmente no transporte e armazenamento. O conceito de medir “milhas do alimento” pode ser, de fato, um indicador importante para avaliar a sustentabilidade de alimentos. Você deve estar ciente, no entanto, que os alimentos produzidos localmente não são sempre a opção de mais baixo consumo de energia. Durante os períodos mais frios do ano, por exemplo, pode-se exigir mais energia para cultivar sob um teto, numa estufa aquecida, do que importar um produto equivalente de um clima mais quente.

Quando se trata de atender a demanda dos clientes por produtos importados mais exóticos, é particularmente importante ser organizado e usar as fontes de



informação disponíveis para melhor entender como esses ingredientes são produzidos, embalados e transportados. Procure saber mais sobre os agricultores e os produtores e como melhor avaliar os impactos dos mesmos. Faça perguntas inteligentes e esteja preparado para acompanhar e verificar as coisas você mesmo.

Esta abordagem crítica também é importante no que diz respeito aos produtos sazonais, que os clientes podem exigir o ano todo, sem entender os potenciais impactos ambientais negativos. Comer frutos do mar frescos fora de época, por exemplo, pode pôr em perigo as populações de peixes. A Marine Conservation Society aconselha os consumidores a não comprar peixes durante suas épocas de reprodução ou de desova, os chamados meses “vermelhos”, ou abaixo do tamanho ideal. A melhor época para desfrutar e comê-los é durante os meses “verdes,” que estão fora da estação de reprodução. Isso ajudará a manter as populações¹⁵.

2.1.4 Aquisição ou produção dos seus próprios alimentos

Em determinadas circunstâncias, o cultivo dos seus próprios alimentos é uma alternativa que vale a pena considerar seriamente. Pode ser particularmente viável para pequenos restaurantes, hotéis e empresas de catering.

Em locais onde a terra é abundante, a forma mais rentável e sustentável de abastecimento de alimentos frescos é ter sua própria horta. Você pode reduzir significativamente as milhas dos alimentos e os custos operacionais ao cultivar suas próprias frutas, legumes e temperos. Com um pouco de imaginação e criatividade, mesmo se você não possuir a terra para fazer isso, você poderia pensar sobre o uso de telhados ou fazer parcerias com horticultores locais. (Veja **Box 8** e **Box 9**)

Reconhece-se, no entanto, que alguns países em desenvolvimento podem ter dificuldades para se sustentar com os recursos que têm por uma variedade de razões, tais como solos pobres, más colheitas, doenças, secas, inundações, bem como a instabilidade política ou conflitos.

¹⁵ Marine Conservation Society, Buying Seasonal Fish (UK-focused). www.mcsuk.org/downloads/fisheries/BuyingFishInSeason.pdf, e banco de dados pesquisável, www.fishonline.org. Para outros países, ver as diretrizes do WWF, http://www.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/marine/sustainable_fishing/sustainable_seafood/seafood_guides/

2.1.5 Trabalhando com seus fornecedores para a sustentabilidade

Como já foi dito, a aquisição responsável de alimentos significa não só obter o apoio e compromisso da administração e funcionários em todos os níveis do negócio, mas também obter o envolvimento dos principais parceiros, fornecedores e partes interessadas. Isso significa o desenvolvimento de uma cadeia de fornecimento sustentável integrada. Para fazer isso de forma eficaz, você vai precisar de:

- construir relacionamentos fortes com seus fornecedores;
- estabelecer, dentro de sua cadeia de abastecimento, redes de pessoas que apoiam a ideia;
- juntar e compartilhar informações e melhores práticas; e
- facilitar o aprendizado entre os fornecedores.

Há muitas maneiras de ajudar seus fornecedores a melhorar seus desempenhos em sustentabilidade. A melhor abordagem a ser usada com cada fornecedor dependerá da maturidade dele, do seu relacionamento com ele, do compromisso dele com a sustentabilidade, de sua própria avaliação de linha de base de seu negócio atual, bem como a estratégia da cadeia de fornecimento que você adotar.

Box 8. Estudo de caso: A abordagem do Fairmont Hotels & Resorts para fornecer mel local e sustentável

Como resultado da crescente preocupação com a Síndrome do Colapso das Colônias (Colony Collapse Disorder) entre as abelhas, os Fairmont Hotels & Resorts instalaram colmeias nos jardins e nos telhados de vários hotéis na América do Norte, bem como nos hotéis Fairmont Yangcheng Lake na China e no Fairmont Mount Kenya Safari Club. Isso não só ajuda a fornecer abelhas para polinizar jardins e parques, mas também garante uma fonte de mel local e sustentável para os bares e restaurantes dos hotéis.

Fonte: Website de Green Hotelier: sustainability in the kitchen – food and drink, Fairmont Hotels and Resorts 2010. www.greenhotels.org

Como um comprador responsável de alimentos, há vantagens claras em cumprir o papel pioneiro de “formador de opinião”. Um benefício importante, se você for capaz de sensibilizar os seus fornecedores e ajudá-los a desenvolver as suas competências relacionadas à sustentabilidade, é que é provável que o desempenho de sustentabilidade econômica, ambiental e social deles melhore.

2.1.6 Desenvolvendo confiabilidade e conformidade em sua cadeia de fornecimento

Grande parte do fornecimento de produtos e serviços no setor da hospitalidade passa por uma cadeia de abastecimento formada por empresas, organizações e agentes comerciais terceirizados. Como um comprador de alimentos, você pode não estar sempre no controle direto de todos os impactos ambientais e sociais. No entanto, cada vez mais, os consu-

Box 9. Estudo de caso: 50-mile Diet e Spice Village

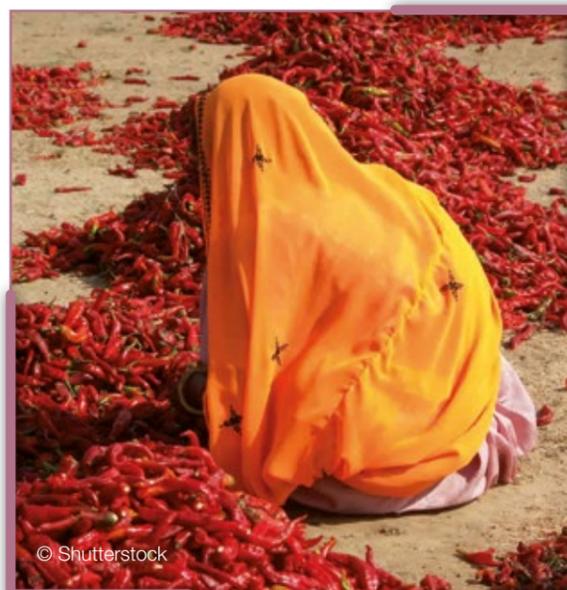
A CGH Earth é uma cadeia de resorts no sul da Índia, muitos dos quais cultivam seus próprios alimentos ou compram produtos do local, incentivando, assim, os agricultores locais a plantar alimentos orgânicos e ganhar um bom rendimento. Em um dos resorts da CGH, “Spice Village”, um restaurante de especialidades chamado “50-mile diet” (dieta de 50 milhas) foi desenvolvido com o propósito de oferecer uma experiência culinária única, com pegada de carbono mínima e oferecendo aos clientes o melhor da culinária da região. A abordagem “50-mile diet” junta a culinária fina com o fornecimento de vegetais orgânicos da própria horta e o fornecimento de legumes, especiarias e carnes de produtores dentro de um raio de 50 milhas (cerca de 80km). Os benefícios são três. Os agricultores conseguem obter o máximo valor na venda dos seus produtos, eliminando o envolvimento de terceiros; os clientes desfrutam de uma experiência genuína de produtos regionais da forma mais fresca possível; e o meio ambiente se beneficia da redução da pegada de carbono do restaurante.

Fonte: CGH Earth, www.cghearth.com/spice-village/cuisine-sv

midores não só esperam qualidade e valor para o seu dinheiro, mas cobrarão da sua empresa a garantia de sustentabilidade ambiental e social dos produtos que você está oferecendo a eles. As empresas devem, por isso, assumir a responsabilidade de garantir a sustentabilidade de todos os insumos que entram em seus produtos (ver **Box 10** e **Box 11**).

Compradores responsáveis de alimentos devem, idealmente, considerar uma ampla gama de questões ao criar um sistema de gestão de cadeia de fornecimento sustentável. A abrangente lista de verificação abaixo (ver **Tabela 3**) pode, inicialmente, parecer intimidante e é provável que seja mais adequada para as grandes empresas. No entanto, ela pode ajudá-lo a identificar e salientar as questões que são mais relevantes para suas próprias circunstâncias e objetivos. Em lugar de tentar investigar todos os itens na lista, uma abordagem melhor seria se concentrar em um número menor das questões mais importantes para desenvolver uma pontuação para cada um dos seus fornecedores.

A pontuação atribuída a qualquer fornecedor deve dar mais peso para os itens mais relevantes a determinado negócio. Para ilustrar, pode ser apropriado se concentrar nas condições de trabalho com um fornecedor de produtos frescos cultivados num país em desenvolvimento (por exemplo, frutas tropicais), onde a proteção dos trabalhadores que manuseiam pesticidas e herbicidas pode ser uma preocupação. Tenha sempre em mente os tipos de produtos que o fornecedor em questão vende para garantir uma abordagem inteligente para elaborar a pontuação. A pontuação precisará ser revista e mantida atualizada a cada dois anos.



© Shutterstock

Padrões mínimos de desempenho devem ser claramente identificados nas suas pontuações de fornecedores. Estas serão os padrões a serem cumpridos em todos os contratos. É importante que elas sejam, e sejam efetivamente, monitoradas.

Uma abordagem gradativa pode ser útil. Isso permitirá que você seja cada vez mais exigente ao longo do tempo. Ela também permitirá que você aumente progressivamente o leque de questões abrangidas pelos seus padrões. Enquanto você espera que todos os seus fornecedores atendam os padrões mínimos, você também vai querer aumentá-los para mostrar a seus fornecedores como eles estão lidando com os padrões mais ambiciosos.

Os padrões que você definir poderão ser baseados no desempenho ou no processo (o que requer o acompanhamento de procedimentos e práticas documentadas), ou ambos. Metas de superação devem ser suficientemente ambiciosas para representar uma melhoria real por parte dos fornecedores, mas também de um nível que sejam realisticamente atingíveis. Elas devem, de igual forma, ser flexíveis o suficiente para acomodar as diferentes condições sócio-econômicas e ambientais locais e regionais e os diferentes tamanhos e níveis de capacidade técnica dos fornecedores.

Box 10. Estudo de caso: Desenvolvimento de uma cadeia de abastecimento orgânico

Uma das limitações enfrentadas pelos hotéis e restaurantes nos países em desenvolvimento é a falta de uma fonte confiável de alimentos orgânicos certificados. No entanto, empresas cada vez mais empreendedoras estão tentando preencher essa lacuna. A fazenda "Organik", em Dalat, no sul do Vietnã, é um exemplo. Para garantir a potenciais clientes a qualidade dos produtos que fornece, a Organik obteve as certificações de Comércio Justo, HACCP, orgânico, entre outros. Fortemente empenhados em educar os clientes sobre o negócio de agricultura ambientalmente responsável, abriram uma "Organik Shop" e uma loja on-line para vendas de varejo, além de atender aos seus clientes corporativos, tais como companhias aéreas, hotéis e resorts. Com a demanda crescente por alimentos orgânicos no Vietnã, outros pequenos agricultores locais, em Dalat, também foram migrando para a agricultura orgânica.

Fonte: Organik Online, www.organikvn.com/contents/en-ca/about.html

Também é uma boa ideia incluir critérios nos contratos com seus fornecedores, com base nos critérios sociais e ambientais que você decidiu priorizar em sua estratégia e plano de ação. Por exemplo, em um contrato de fornecimento de alimentos preparados, você pode optar por incorporar critérios sobre:

- conteúdo nutricional, com ênfase no aumento do consumo de frutas e legumes;
- alimentos frescos, com ênfase em produtos locais, sazonais e orgânicos;
- prazo de validade, enfatizando itens com vida útil mais longa para reduzir o desperdício ou a necessidade de entregas frequentes; e
- embalagens, com ênfase em redução da embalagem ou materiais e técnicas mais sustentáveis.

Box 11. Estudo de caso: Jogos Olímpicos e Paralímpicos Londres 2012 - abastecimento alimentar e a implementação de uma cadeia de abastecimento eficaz

O Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Londres em 2012 (LOCOG, em sua sigla em inglês) entendeu que, para oferecer alimentos de alta qualidade, segura e sustentável nos Jogos, precisava saber de onde a comida vinha e como foi produzida. Ao prestar atenção às origens dos alimentos, o LOCOG trabalhou com fornecedores de grande e pequena escala para elevar os padrões da indústria de alimentos como um todo.

O LOCOG definiu dois níveis de expectativas. Seus padrões básicos estabeleceram o que seria exigido dos fornecedores de alimentos e bebidas nos Jogos, enquanto seus alvos mais ambiciosos definiriam a forma como a operação de *catering* nos Jogos poderia elevar os padrões em toda a indústria alimentar britânica. Fornecedores de alimentos foram encorajados e apoiados a ir além dos padrões básicos e trabalhar para atingir níveis ainda mais elevados de bem-estar animal e de trabalho, sustentabilidade ambiental e segurança alimentar, sempre que podiam.

A licitação de contratos de *catering* foi feita com base nessas normas de abastecimento alimentar e aplicação dos padrões de fornecimento estabelecidos no *London 2012 Sustainable Sourcing Code*. As empresas vencedoras tinham de demonstrar:

- como elas alcançaram os padrões básicos;
- a medida em que elas foram capazes de atingir os padrões ambiciosos, e a que custo;
- como elas incorporaram a sustentabilidade em seus negócios a longo prazo; e
- como elas trabalharam em parceria com pequenos fornecedores locais e regionais para fazer isso.

A cadeia de abastecimento alimentar da LOCOG foi feita a partir de uma gama de diferentes tipos e tamanhos de organizações. Embora a escala da operação dos Jogos Olímpicos tenha exigido que a LOCOG procurasse a experiência e os recursos de prestadores de serviços maiores, Londres 2012 também foi comprometida com a promoção da diversidade dentro da cadeia de abastecimento e incluiu produtores e empresas de *catering* menores. Isso deu para as empresas de *catering* menores a oportunidade de estarem envolvidas em um evento muito maior do que seriam capazes de fazer.

Para ter uma garantia eficaz de que os padrões exigidos estavam sendo aplicados em locais e ao longo da cadeia de abastecimento, os organizadores de Londres 2012:

- utilizaram sistemas de certificação existentes;
- aplicaram exigências contratuais sobre as cadeias de abastecimento para demonstrar a conformidade;
- realizaram controles e fiscalizações no local;
- facilitaram auditorias de verificação independentes de terceiros; e
- continuaram a trabalhar com as agências que compõem o grupo consultivo *London Food Advisory Group*

Fonte: Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2012 (2012). Para começar: Food Vision for London. www.london2012.com/documents/locog-publications/food-vision.pdf

Tabela 3. Lista de verificação: Questões a considerar ao desenvolver a aquisição responsável de alimentos

Questões de Desempenho Econômico	Há Ação Apropriada?
<ul style="list-style-type: none"> Salários e benefícios dos empregados Compra local Ligações com fornecedores e subempreiteiros locais 	<p>S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/></p> <p>S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/></p> <p>S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/></p>
Questões de Desempenho Ambiental	Há Ação Apropriada?
<ul style="list-style-type: none"> Uso de energia Uso da água Gestão de resíduos Gestão de águas residuais Contribuição para preservação da biodiversidade e da natureza Uso de substâncias químicas Emissões (CO2, substâncias que destroem o ozônio) Conservação de terras A poluição do ar, água e terra Toxicidade dos materiais e produtos utilizados Qualidade do ar interior Sistemas de gestão ambiental 	<p>S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/></p>
Questões de Desempenho Social e Cultural	Há Ação Apropriada?
<p>Geral:</p> <ul style="list-style-type: none"> Igualdade de oportunidades e não-discriminação Direitos humanos (incluindo a implementação do Código ECPAT contra a exploração sexual e comercial de crianças) <p>Ambiente de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> Condições do local de trabalho Relações de trabalho (incluindo o tratamento justo, salários justos, a segurança do emprego, horas de trabalho e direitos trabalhistas, como a liberdade de associação e negociação coletiva) Saúde e segurança Treinamento e educação Crianças no local de trabalho <p>Fornecedores e Empreiteiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relações de trabalho e as práticas de direitos humanos Contratação de pequenas e micro-empresas, incluindo aquelas operadas por grupos indígenas, étnicos ou minoritários Respeito pelos direitos dos grupos indígenas, étnicos e minorias e das comunidades locais <p>Comunidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> Terras e direitos indígenas Consulta e participação com a população local e as partes interessadas afetadas na tomada de decisões Contribuição para o desenvolvimento da comunidade Elos econômicos com comunidades locais 	<p>S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/></p>

Fonte: The Centre for Environmental Leadership in Business (2004). Supply Chain Engagement for Tour Operators: Three Steps Toward Sustainability. www.toinitiative.org/fileadmin/docs/publications/SupplyChainEngagement.pdf

2.1.7 Construindo relacionamentos fortes

Sua eficácia como um comprador responsável do setor alimentar vai depender da força dos relacionamentos que você constrói com parceiros, fornecedores e as principais partes interessadas. Fornecedores ajudarão a gerenciar suas necessidades de abastecimento. Dessa forma, uma relação honesta e transparente com eles torna-se essencial. Você vai querer que eles compreendam plenamente (e, talvez, sejam envolvidos no desenvolvimento de) sua empresa: sua visão, estratégias e plano de ação.

Você vai querer que seus fornecedores cuidem dos seus interesses também - para encontrar novos produtos que atendam suas necessidades - e assegurar que as suas relações com os agricultores e produtores de alimentos sejam igualmente fortes. Os fornecedores também podem prover informações valiosas sobre os problemas e as condições locais que podem afetar o potencial de melhoria do desempenho de sustentabilidade dos mesmos.

Você vai conseguir um bom relacionamento com os fornecedores:

- quando as expectativas forem claras;
- quando houver um diálogo regular; e
- quando a honestidade e transparência garantirem que ambos estão buscando a melhoria contínua.

2.1.8 Incentivando fornecedores

A criação de um sistema de incentivos para fornecedores pode ser uma boa maneira de ajudá-los a melhorar seu desempenho e aumentar seu apoio à estratégia de cadeia de fornecimento sustentável. Tal estrutura reconhece a contribuição que fornecedores fazem para o seu negócio e premia melhorias em questões ambientais, econômicas e sociais-chave.

É importante considerar como será estruturado o seu sistema de incentivos. Será baseado no cumprimento de normas de desempenho em sustentabilidade? Como você irá registrar essa informação? O estabelecimento de uma base de dados é a maneira mais eficiente para armazenar informações sobre os fornecedores, para acompanhar seu desempenho de sustentabilidade e para integrar essa informação aos

seus sistemas de gestão existentes. Um sistema de incentivos é uma maneira útil e sutil de definir quais dados serão coletados e como você irá averiguá-los seja por levantamento de dados, questionário, visita pessoal e verificação etc.

Também será necessário identificar as medidas mais adequadas para recompensar os fornecedores que fazem melhorias significativas ou merecem reconhecimento pela contribuição que dão ao seu negócio. O bom desempenho pode ser divulgado em material promocional. Ele também pode ser reconhecido por meio de oportunidades de contratação preferencial - um incentivo importante para qualquer fornecedor.

2.1.9 Considerando a pegada de carbono

Alguns compradores responsáveis de alimentos vão além e consideram a relação entre a produção de alimentos, o consumo e as mudanças climáticas, baseando-se no fato de que certos alimentos têm uma pegada de carbono maior do que outros. Eles desenvolveram uma abordagem para a gestão de alimentos que visa mitigar as mudanças climáticas por meio da análise da emissão de carbono dos produtos alimentares, adaptando suas compras de acordo com isso. A lista de verificação na **Tabela 4**, por vezes conhecida em inglês como o "três Ps" de gestão de alimentos (*purchases, preparation and presentation* ou "compras, preparação e apresentação"), é uma contribuição útil para o debate atual em torno da compra de alimentos mais sustentáveis, reconhecendo que as cadeias de abastecimento alimentar podem ser altamente complexas e com bons dados, muitas vezes, difíceis de serem encontrados.

2.1.10 Compartilhando aprendizados

A fim de ajudar o seu próprio negócio a melhorar suas práticas em determinados aspectos da aquisição sustentável de alimentos, você pode precisar colaborar com outras empresas para compartilhar experiências e aprendizados e para conectar-se com os programas ou sistemas de certificação existentes.

Tabela 4. Lista de verificação dos itens alimentares para serem favorecidos ou reduzidos de acordo com seus impactos ambientais.

Compras
<p>Compre o mínimo possível dos seguintes alimentos (de maior impacto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vegetais cultivados em estufas aquecidas • Alimentos que envolvam transporte aéreo • Certas espécies, tais como camarões gigantes, rei e tigre, lagosta (a menos que fornecida localmente e de origem sustentável) • Carne importada • Folha de papel alumínio <p>Compre menos dos seguintes alimentos (de alto impacto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carnes de produção intensiva (por exemplo, animais alimentados com cereais) • Peixes de alto mar (por exemplo, o bacalhau) • Peixes carnívoros de viveiro (por exemplo, o salmão) • Arroz (se não em uma área/região produtora de arroz) • Alimentos sazonais fora de sua estação/tempo de armazenamento <p>Compre mais dos seguintes alimentos (de menor impacto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos produzidos localmente, se transportados em distâncias curtas, usando meios de transporte eficientes em carbono • Vegetais sazonais • Grãos (incluindo massas) • Peixes pelágicos • Carnes que são produzidas de uma forma mais sustentável (por exemplo, não em cativeiro, orgânica, produzida sem a administração habitual de antibióticos) • Alimentos com uma vida útil mais longa (sem comprometer a qualidade)
Preparação
<ul style="list-style-type: none"> • Compre energia proveniente de fontes renováveis • Aplique rotinas de cozinha que economizem energia • Ofereça pratos no cardápio que usem menos carne e mais vegetais • Use alimentos de forma eficiente (preparar vegetais aproveitando da raiz ao caule, evite a descamação desnecessária, use as partes não comestíveis de carne para fazer caldos saborosos e ensopados) • Prepare refeições somente após receber os pedidos • Planeje as compras para evitar o desperdício • Separe os resíduos de alimento do lixo geral
Apresentação
<p>Sempre ofereça pelo menos uma alternativa vegetariana atraente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treine funcionários para recomendar pratos menos intensivos em carbono • Ofereça diferentes tamanhos de porções e treine a equipe para perguntar aos clientes o tamanho da porção que gostariam de comer • Reduza o tamanho das porções no buffet, com reabastecimento regular • Reduza o tamanho das louças utilizadas nos buffets • Avise aos clientes que poderão voltar a se servir caso eles ainda estejam com fome, para que não consumam além do necessário • Organize, no centro dos buffets, alimentos menos intensivos em carbono • Coloque o pão no final da linha de buffet, para que somente os clientes que realmente o queiram se sirvam • Incentive os clientes a evitar o desperdício de alimentos, por exemplo, com uma mensagem visual • Evite embalagens de uso único

Adaptado de: Stefan Gossling et al. (2011). Food management in tourism: Reducing tourism's carbon 'foodprint'. Tourism Management. Elsevier. www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517710000701

2.2 Resíduos: alimentos e embalagens

Em qualquer plano para a sustentabilidade, a redução e a gestão de resíduos são preocupações-chave. A essência da gestão eficaz de resíduos pode ser encontrada na abordagem testada e comprovada de “reduzir, reutilizar, reciclar.”

No setor de hospitalidade, até 10% dos alimentos comprados transformam-se em resíduos pré-consumo antes mesmo de chegar ao cliente. A redução deste desperdício de alimentos é um dos maiores desafios para os compradores responsáveis de alimentos, além de ser uma oportunidade significativa para cortar custos. O descarte de resíduos de alimentos também geram emissões de carbono significativas e, se enviados para um aterro, podem gerar quantidades significativas de gás metano.

A primeira prioridade para as políticas e sistemas de gestão de resíduos deve ser, portanto, a de prevenir, minimizar ou evitar o desperdício. A partir de uma pre-

visão adequada, comprando apenas o que for preciso, tendo o controle em tempo real sobre o seu estoque, garantindo o armazenamento eficiente, planejamento eficaz de cardápios e tamanhos das porções, e somente preparando pratos após receber os pedidos, você não só irá melhorar a sua sustentabilidade, mas também poupar dinheiro com insumos, mão de obra, energia e, claro, custos de descarte de resíduos. O **Box 12** fornece uma série de dicas para ajudá-lo a reduzir o desperdício de alimentos, enquanto o **Box 13, 14 e 15** fornecem estudos de caso detalhando como alguns fornecedores do setor de hospitalidade têm colocado isso em prática.

Uma vez que você tenha evitado o máximo possível o desperdício de alimentos, a próxima etapa mais importante na hierarquia de “reduzir, reutilizar e reciclar” é a reutilização. Isto significa encontrar uma maneira secundária para obter valor por uma mercadoria que poderia ser desperdiçada. A maneira mais comum de fazer isso é recolocar essa comida excedente em outros pratos no cardápio (desde que estejam em conformidade com as diretrizes de segurança alimentar).

Box 12. Dica: Reduzir o desperdício de alimentos em seu negócio

Pode-se alcançar reduções de resíduos (e custos) ao:

- Planejar seus cardápios, por exemplo, para facilitar a utilização equilibrada do animal inteiro
- Otimizar o uso de todos os ingredientes durante a preparação e no cozimento
- Otimizar o tamanho das porções
- Oferecer aos clientes várias opções de tamanhos de porções
- Garantir condições corretas de armazenamento, para manter o frescor dos alimentos
- Gerenciar os estoques de alimentos com máxima precisão na verificação de níveis de estoque e pedidos aos fornecedores
- Utilizar sistemas de encomendas on-line quando for prático
- Doar alimentos comestíveis excedentes para caridade

Fonte: NSW Government Office of Environment and Heritage. Understanding Food Waste in Hospitality. Love Food Hate Waste. www.lovefoodhatewaste.nsw.gov.au

Box 13. Estudo de caso: Esquema de Minimização de Resíduos de Alimentos da associação Roteiros do Charme

A associação de hotéis Roteiros do Charme decidiu implementar, durante a RIO+20, em junho de 2012, um programa conhecido como “Gastronomia Sustentável” entre todos os seus membros, um total de 59 hotéis, pousadas e refúgios ecológicos independentes, localizados em 51 destinos turísticos no Brasil.

O programa incentiva hotéis a reduzir resíduos orgânicos por meio da adoção de guias de aquisições sustentáveis. Os elementos-chave incluem a adoção de cardápios sustentáveis e a compra de orgânicos, alimentos cultivados localmente e/ou do plantio de hortas orgânicas, para fornecer produtos frescos aos seus hóspedes. Uma estrutura de minimização de resíduos está sendo implementada em todos os hotéis da associação, 86% dos quais, agora, tratam localmente os resíduos de alimentos e podem, assim, transformar as sobras do café da manhã, almoço e jantar em produtos renováveis, incluindo a compostagem. A meta estabelecida pela associação Roteiros do Charme é de 95% de reciclagem e tratamento de resíduos de alimentos orgânicos até 2015.

Fonte: www.roteirosdecharme.com.br/



Reciclagem ou compostagem é a terceira opção antes do descarte. Por seu intermédio, você pode garantir que os resíduos não sigam para o aterro sanitário ou para outro lugar no fluxo de resíduos sólidos. Para reduzir os impactos de embalagem, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Londres 2012 adotaram as seguintes medidas:

- Prevenção/redução - quanto menos trouxermos, menos haverá para se jogar fora.
- Reuso – quando não pudermos evitar embalagem, vamos tentar reutilizá-la.
- Reciclagem ou compostagem - o que não podemos reutilizar, vamos reciclar ou compostar.

As listas de verificação para a gestão de resíduos de alimentação e embalagens do **Box 16** são baseadas em um modelo de melhores práticas, desenvolvido pelos especialistas em rastreamento de resíduos de alimentos, Lean Path, baseados em Oregon.

Box 14. Estudo de caso: O desperdício de alimentos não é permitido no restaurante Wafu

Wafu é um restaurante perto de Sydney para desfrutar a culinária japonesa "livre de culpa", onde os clientes devem acabar com o que está no seu prato - ou pagar uma multa e não voltar! O chefe de cozinha, Yukakolchikawa, está cansado de ver os alimentos desperdiçados que as pessoas deixam em seus pratos e do impacto ambiental causado, mesmo que não intencional. Wafu deixa clara sua intenção a cada passo do caminho, começando com o seu site na internet. Primeiro pedido: "Por favor, esteja ciente da quantidade de comida que você pedir - considere pedir apenas a quantidade certa, em harmonia com o seu apetite!" O restaurante oferece agora um desconto de 30% para os clientes que comerem toda a comida que pediram. As políticas do restaurante, incluindo também o uso de alimentos orgânicos livres de glúten, laticínios, açúcar e ovos, são fixadas fora da porta, com a seguinte advertência: "Para contribuir com a criação de um futuro sustentável, pedimos um pouco mais dos nossos clientes do que a maioria dos outros restaurantes".

Fonte: WAFU, Guilt Free Japanese Cuisine, www.wafu.com.au

Box 15. Estudo de caso: Projeto de eventos eco-conscientes da ITC

"Reduzir, Reutilizar e Reciclar" é o princípio orientador do compromisso com um ambiente mais verde e mais saudável na ITC Hotels na Índia. Cada hotel tem o seu próprio programa, abrangendo a participação local, ações de sensibilização entre funcionários e a conservação interna por meio de equipamentos de maior economia de energia e materiais ambientalmente amigáveis. Os hóspedes também são incentivados a fazer parte da campanha para "devolver o tanto quanto você retirar do meio ambiente". O Projeto de eventos eco-conscientes, desenvolvido pela ITC Hotéis para congressos e outros eventos públicos, inclui dicas para banquetes com cardápios verdes, que possuam alimentos orgânicos e adquiridos localmente, tanto para minimizar o impacto ambiental quanto para incentivar uma alimentação saudável.

Fonte: ITC Hotels, www.itchotels.in/environ/Environ.html

Box 16. Listas de verificação para a gestão de resíduos de alimentos e embalagens

Lista de verificação 1: Reduzir, reutilizar e reciclar os resíduos de alimentos	Lista de Verificação 2: Controle de Resíduos de Embalagens e de Suprimentos Operacionais
<input type="checkbox"/> Realize uma auditoria de resíduos pré-consumo (excesso de produção, alimentos fora do prazo de validade, resíduos de carnes aparadas e legumes descascados, alimentos estragados, alimentos contaminados, alimentos cozidos demais etc.) para determinar a linha de base. Lembre-se: resíduos pré-consumo podem ocorrer em qualquer ponto antes da venda de alimentos, a partir do momento em que você receber o produto, na preparação e produção, até o momento de servi-lo, seja em uma linha quente, uma área de frios ou um balcão de saladas.	Entrada de Resíduos da Cadeia de Abastecimento
<input type="checkbox"/> Realize uma auditoria de todos os resíduos pós-consumo para determinar uma linha de base.	<input type="checkbox"/> Trabalhe com fornecedores para minimizar a entrada de resíduos de embalagens e avalie o uso de produtos de fabricantes, que tenham implementado processos de redução de embalagens.
Resíduos de Alimentos Pré-Consumo	Embalagens de Alimentos e Suprimentos Operacionais
<input type="checkbox"/> Estabeleça sistemas de monitoramento/controle para medir o desperdício de alimentos pré-consumo em uma base contínua. Determine as áreas de maiores perdas.	<input type="checkbox"/> Altere as políticas para enfatizar o uso de louça e utensílios de serviço reutilizáveis.
<input type="checkbox"/> Estabeleça equipes de ação com funcionários para avaliar dados relativos aos resíduos, estabelecer objetivos para minimizar resíduos e rever procedimentos, políticas ou cardápios. Discuta sobre os resíduos, em algum momento, todos os dias e numa reunião de equipe, pelo menos, semanalmente.	<input type="checkbox"/> Migre para materiais descartáveis ambientalmente amigáveis e estabeleça um programa de coleta apropriado, para encaminhar o produto para parceiros comerciais de compostagem, se necessário. Equilibre os benefícios ambientais a partir da compensação dos custos mais elevados com preços mais elevados.
<input type="checkbox"/> Avalie os cardápios para identificar e reduzir/eliminar itens frequentemente desperdiçados.	<input type="checkbox"/> Instale dispensadores para utensílios de plástico policarbonato, para evitar que o uso seja excessivo.
Resíduos de Alimentos Pós-Consumo	<input type="checkbox"/> Avalie o uso de condimentos a granel no lugar dos embalados individualmente ou de policarbonato (policarbonatos se misturam com lixo orgânico e causam problemas de reciclagem, compostagem etc.).
<input type="checkbox"/> Reveja os tamanhos das porções: seus clientes estão comendo toda a comida que você está servindo?	<input type="checkbox"/> Explore as opções de reciclagem de caixas e bandejas de papelão podendo gerar receita a partir delas.
<input type="checkbox"/> Gerentes devem monitorar o cumprimento, por parte dos funcionários, das normas de tamanhos e de métodos de serviço (tamanho de colher, contagem de fatias, gramas etc.)	<input type="checkbox"/> Considere a filtragem ou engarrafamento da sua própria água para servir em congressos e eventos (ou use somente jarras de água ao invés de garrafas).
<input type="checkbox"/> Realize uma "Ação de Consciência de Resíduos" com os funcionários e clientes. Parte desta ação pode também envolver uma caixa de sugestões para ideias adicionais e novos conceitos, o que pode levar a ideias adicionais para a redução de resíduos.	
Reutilização de Resíduos de Alimentos	
<input type="checkbox"/> Participar de um programa de recuperação/doação de alimentos para reutilizar os produtos alimentares de forma segura.	
Reciclagem / Compostagem de Resíduos de Alimentos	
<input type="checkbox"/> Proponha um programa de coleta para resíduos de alimentos pré-consumo e pós-consumo com a empresa que recolhe o lixo local. Se estiver disponível, comece a separar os resíduos alimentares compostáveis que serão coletados por uma empresa independente de compostagem.	
<input type="checkbox"/> Se não houver uma empresa independente de compostagem, avalie soluções de compostagem no local, como digestores de resíduos ou desidratadores.	
<input type="checkbox"/> Explore opções para vender o óleo de cozinha usado a produtores de biocombustíveis.	

Fonte: Leanpath (2012). A Short Guide to Food Waste Management Best Practice. http://leanpath.com/docs/Waste_Guide_2012.pdf

Uma abordagem mais detalhada para prevenir e reduzir resíduos de alimentos no setor de hospitalidade e de serviços de alimentos pode ser encontrada na orientação “Prevention and reduction of food and drink waste in businesses and households” (*Prevenção e redução de resíduos de alimentos e bebidas nas empresas e nos lares*), produzido conjuntamente pelo PNUMA, a FAO e WRAP.¹⁶ O Módulo 4 contém uma seção destinada às empresas individuais, fornecendo orientação sobre medidas que podem ser tomadas para reduzir os resíduos de alimentos nas suas próprias operações e nas cadeias de fornecimento.

2.3 Uso da água, a poluição e as emissões

A escassez de água e a poluição são questões importantes para qualquer comprador responsável do setor de alimentos, e considerações vitais para qualquer negócio que tenha a intenção de contribuir para a sustentabilidade no sistema alimentar global. Quase 800 milhões de pessoas ao redor do mundo não têm acesso à água e mais de 2,5 bilhões não têm acesso a saneamento básico. De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, cada 1 dólar gasto em água e saneamento na África gera, em retorno, 9 dólares em economia de tempo, aumento da produtividade e redução dos custos de saúde.

Algumas estimativas sugerem que quase três quartos da água usada ao redor do mundo é para a agricultura. Exige-se, por exemplo, cerca de 3.500 litros de água para produzir um quilo de arroz, cerca de 15.000 litros para produzir um quilo de carne de cerca de 140 litros para uma xícara de café. O maior impacto no consumo de água nos últimos 30 anos tem sido a mudança para uma dieta de alimentos mais intensivos em água.¹⁷

Uma pesquisa recente feita pela Accor, uma operadora líder de hotéis, descobriu que o consumo direto de água em seus hotéis (chuveiros, cozinhas, lavanderias e piscinas) foi responsável por apenas 10% do seu impacto total de água, enquanto que mais de 86% foi contabilizado pela atividade agrícola. A maior parte do impacto da poluição dos hotéis Accor também era associada à agricultura, pela liberação, no ambiente, de excessos de nutrientes como nitratos e

¹⁶ Este documento pode ser encontrado no www.thinkeatsave.org/downloads/UNEP-FW-Guidance-content-VERSIONWEB.pdf

¹⁷ Fonte: The UN Works For People and the Planet. www.un.org/works/sub2.asp?lang=en&s=19

fosfatos, que estimulam o crescimento excessivo de plantas e algas (eutrofização) e que danificam habitats naturais.¹⁸

Como uma empresa responsável, você deve considerar como reduzir o seu consumo de água, como a Soneva Resorts tem feito (ver **Box 17**). Cardápios mais inteligentes e mais equilibrados, contendo alimentos que consomem menos água, podem contribuir para isso. Você também deve trabalhar com seus fornecedores e a cadeia de fornecimento, principalmente em regiões sob estresse hídrico, para desenvolver opções que exijam menos água e que poluam menos, sempre que possível, bem como promover a reciclagem de águas residuais.

A seção deste guia “**Onde encontrar mais informações**” contém contatos e sites úteis para saber mais.

Box 17. Estudo de caso: A Iniciativa WellnessWater da Soneva Resorts

A Soneva Resorts, que começou nas Maldivas e na Tailândia, antes de expandir e se tornar uma marca global, lançou sua Iniciativa Wellness Water em 2008, proibindo água importada em suas propriedades. Ao invés de servir água engarrafada importada, os resorts servem água potável - com ou sem gás - que eles mesmos produzem, evitando as consideráveis e desnecessárias emissões de carbono causadas pelo transporte de água potável através de grandes distâncias, muitas vezes por via aérea. A iniciativa com a água reforça o movimento da Soneva para uma maior utilização de produtos locais e sazonais, visando a redução da pegada de carbono, enquanto agrega valor às parcerias comunitárias. A iniciativa permitiu com que a Soneva deixasse de usar cerca de 650.000 garrafas de plástico desde o início da iniciativa, evitando, assim, que uma enorme quantidade de resíduos fossem para um aterro.

Fonte: www.soneva.com/soneva/slow/environment/water-management

¹⁸ Fonte: Accor Group (2012). Environmental Footprint and Earth Guest Research. www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Developpement_Durable/pdf/earth_guest_research/2011_12_08_accor_empreinte_environmentale_dp_bd_en.pdf

2.4 Energia: produção, preparação e transporte de alimentos

Melhorar a eficiência energética também pode ser um elemento importante na abordagem sustentável da sua empresa, com potencial de gerar economia financeira e melhores resultados, para você e sua cadeia de fornecimento.

A produção de alimentos requer consumo de energia, tanto direto como indireto. A energia, especialmente a elétrica, é consumida diretamente na fase de fabricação, com processos que envolvem aquecimento, refrigeração, secagem, evaporação, esterilização, pasteurização e pré-cozimento. De acordo com a União Europeia, de todas as formas de processamento, o super-congelamento é o que mais usa eletricidade. Por exemplo, a energia é consumida a uma taxa de 80 a 280 kWh por tonelada, para congelar vegetais.¹⁹

A energia é utilizada indiretamente para produzir os pesticidas, fertilizantes e outros produtos que são utilizados na cadeia alimentar. Na Pós-produção: é utilizada para o transporte de alimentos, principalmente por rodovias, para armazéns, fabricantes secundários, atacadistas e, finalmente, para empresas de hospitalidade que servem os consumidores finais.

Fica claro, portanto, que quanto mais processado é um produto, mais energia consome.

Medidas para melhorar a eficiência energética em operações de hospitalidade podem incluir melhorias em refrigeração e armazenagem; equipamentos de cozinha, como aparelhos para cozinhar e para lavar a louça que custam o mesmo preço, mas consomem menos energia; modelos de veículos novos que viajam maiores distâncias com menos combustível; e edifícios que requeiram menos energia para o aquecimento e ar condicionado.²⁰

Saiba mais sobre o uso de energia limpa e a partir de fontes renováveis - vento, água, sol, energia de biomassa e geotérmica - e descubra como você pode integrá-la ao seu negócio. A seção deste guia **Onde encontrar mais informações** contém contatos e sites úteis sobre o assunto.

¹⁹ European Commission Green Public Procurement Training Toolkit – Module 3: Purchasing Recommendations http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/food_GPP_background_report.pdf

²⁰ Para uma abordagem inovadora de medição do consumo de energia, ver a pegada ambiental do Grupo Accor no site: www.accor.com



2.5 Pessoas: divulgação e equidade social

A parte final de uma abordagem sustentável é refletir como a sua empresa pode contribuir para a erradicação da pobreza e melhoria da equidade global. Isso pode ser alcançado por meio de iniciativas próprias ou do apoio à obras de caridade. É uma excelente maneira de demonstrar como sua empresa e você, como um comprador responsável de alimentos, estão apoiando a sustentabilidade. Ademais, é uma forma positiva para gerar apoio, comprometimento e impulso ao envolver a gestão e os funcionários em todos os níveis do negócio, juntamente com os seus principais parceiros, fornecedores e partes interessadas.

Uma abordagem possível para a prática de responsabilidade social seria a escolha pela compra de alimentos do comércio justo. O movimento do comércio justo visa ajudar produtores de países em desenvolvimento a alcançar melhores condições de comércio, aplicando padrões sociais e ambientais mais elevados. O comércio justo é particularmente importante para os produtos alimentares normalmente exportados dos países em desenvolvimento para os países desenvolvidos, principalmente café, cacau, açúcar, chá, frutas frescas (por exemplo, bananas), mel e vinho. Ele também é relevante no comércio de flores. A certificação de comércio justo é amplamente utilizada para garantir que os produtos cumpram certos padrões ambientais, trabalhistas e de desenvolvimento, existindo atualmente uma série de sistemas de certificação em operação pelo mundo.

Passo 3

➔ MONITORAR O DESEMPENHO E AVALIAR O SEU PROGRESSO

Uma vez que o seu sistema de contratação sustentável está em vigor, você vai precisar monitorar e avaliar o seu desempenho.

Em termos gerais, é importante avaliar e comunicar os avanços ao integrar a sustentabilidade em sua cadeia de fornecimento. Esta revisão e avaliação são, em parte, uma função de comunicação, para demonstrar os avanços e realizações às partes interessadas, bem como uma boa oportunidade para ser transparente sobre seus êxitos e suas dificuldades. Esta autoavaliação irá ajudá-lo a garantir que os seus objetivos estão sendo cumpridos e identificar possíveis problemas.

Mais especificamente, seriam necessários procedimentos para analisar e monitorar o desempenho dos fornecedores e para avaliar o cumprimento em relação aos contratos. Essas avaliações podem assumir a forma de listas de verificação, questionários, visitas ao local e/ou retorno dos clientes, conforme for mais apropriado. É recomendado que você e seus fornecedores desenvolvam e cheguem a um acordo sobre um método e procedimentos internos, tendo em vista que a é essencial manter o processo simples e, se possível, integrado aos sistemas existentes.

- Prepare cláusulas contratuais que estabeleçam padrões mínimos de desempenho, incluindo critérios que exijam que fornecedores tomem medidas para prevenir a geração de resíduos alimentares.
- Estabeleça procedimentos legais para lidar com fornecedores que não cumpram essas normas ou tenham falhado de alguma forma.
- Peça aconselhamentos jurídicos, se necessário.
- Escolha indicadores adequados e pertinentes para monitorar o desempenho.
- Mantenha suas escolhas simples e eficazes.
- Envolve o seu pessoal-chave no monitoramento do progresso; muitas vezes eles são os mais bem posicionados para entender onde e como melhorias podem ser feitas. Além disso, envolvê-los ajudará a fortalecer e manter o compromisso dos mesmos.
- Prepare seus relatórios de monitoramento regularmente, para que o progresso no alcance das metas possa ser medido de forma eficaz, e problemas identificados e retificados antecipadamente.

mente. Relatórios regulares também fornecem informações valiosas para planejar iniciativas ou ações para o ano seguinte.

- Divulgue relatórios regularmente. Esta é uma boa maneira de garantir que todos estejam sempre cientes do progresso e do que já foi alcançado.
- Mantenha um banco de dados para registrar informações e fornecer relatórios periódicos de monitoramento.

Os critérios de aquisição, estabelecidos na lista de produtos da Comissão Europeia para o setor de alimentos e catering fornecem bons exemplos de como requisitos de compras poderão ser usados para monitorar o desempenho.²¹ Esses critérios

²¹ European Commission Green Public Procurement– Food and Catering Services, http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/food_GPP_background_report.pdf
http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/food_GPP_product_sheet.pdf



©Marcelo Ísola

foram tratados pela primeira vez na seção 2.1.1, “Comprando melhores produtos”. Eles incluem, por exemplo, a medição da porcentagem de produtos marinhos e de aquicultura fornecidos, que são “capturados ou produzidos por meio de práticas e métodos sustentáveis, conforme definido em um rótulo relevante” e a porcentagem de alimentos fornecidos que são produzidos organicamente em conformidade com os regulamentos da UE.

Da mesma forma, em relação à aquisição de alimentos locais e de comércio justo, você pode medir o seu desempenho periodicamente utilizando indicadores-chave de desempenho (KPIs, “Key Performance Indicators” em inglês) para avaliar o seu progresso. Os KPIs sugeridos são:

- porcentagem de alimentos adquiridos localmente;
- porcentagem de alimentos comprados durante o período de safra no país de origem; e
- porcentagem de comida e bebida adquiridos de fornecedores de alimentos do comércio justo.

Não subestime o trabalho de um processo de monitoramento, principalmente quando se trata de buscar informações detalhadas de terceiros, seja ele o produtor de alimentos, o transportador, o fornecedor ou outra parte interessada. Haverá desafios e lições a aprender. O monitoramento, avaliação e elaboração de relatórios formais, muitas vezes, trazem um conceito novo que pode ser recebido com certo receio. Reuna-se regularmente com indivíduos-chave na cadeia de abastecimento para construir relacionamentos, chegar a um entendimento e comunicar a importância de monitorar o desempenho. O tempo gasto fazendo isso pagará dividendos a longo prazo.



©Marcelo Ísola

Passo 4

→ COMUNICAR SEUS AVANÇOS

Comunicações eficazes e constantes são muito importantes em cada etapa do processo de implementação, quando você estiver vendendo seus produtos alimentares sustentáveis ou comemorando as realizações do seu negócio responsável. Um bom marketing e uma boa comunicação terão um impacto positivo e ajudarão a expandir o negócio.

A comunicação é importante para os clientes, mas também é importante para a equipe, seus parceiros, fornecedores, principais, partes interessadas etc. A comunicação proativa de suas aspirações de negócios e dos esforços para atingir essas metas (com sucesso ou por meio de lições aprendidas) é vital.

- Seja proativo com cartazes, folhetos, sites na internet, meios de comunicação relevantes e eventos.

- Use histórias e imagens para ressaltar o esforço feito ao desenvolver a sustentabilidade do seu negócio e da aquisição de alimentos.
- Divulgue o seu sucesso quantitativo na redução de resíduos alimentares e incentive os clientes a ajudá-lo a manter o bom trabalho.
- Seja criativo e sutil em suas divulgações, utilizando todos os meios de comunicação (publicidade, eventos, boletins de comunicação, mídia etc.) para fomentar o apoio geral e as relações positivas com o público.
- Entenda o seu público-alvo. Se o papel for de um membro da equipe, um produtor de alimentos, transportador, fornecedor ou outra parte interessada, cada um precisará de uma mensagem diferente e apropriada.

Box 18. Estudo de caso: O programa de alimentos sustentáveis da Hyatt Hotels: *Food. Thoughtfully Sourced. Carefully Served* (Comida. Conscientemente Seleccionada. Cuidadosamente Servida)

A Hyatt relaciona-se com os seus clientes utilizando uma variedade de canais, incluindo mídia social e pesquisas com hóspedes, enquanto que a comunicação com os clientes corporativos se dá por meio de avaliações de negócios, pesquisas e pedidos de propostas. A Hyatt vê as opiniões dos clientes como essenciais para compreender as suas prioridades de responsabilidade corporativa. Isto levou à criação do programa de alimentos sustentáveis voltado para os clientes chamado *“Food. Thoughtfully Sourced. Carefully Served”* (Comida. Conscientemente Seleccionada. Cuidadosamente Servida).

A Hyatt encara isso como uma filosofia global, focando em opções saudáveis e sustentáveis de alimentos e bebidas, que são bons para os seus clientes, para as comunidades locais e para o planeta. Ela promove escolhas sustentáveis, tais como a aquisição de alimentos produzidos localmente, que ajudam o desenvolvimento econômico em comunidades próximas, e alimentos orgânicos que reduzam o impacto ambiental do grupo, incluindo no uso de energia, nas emissões de gases de efeito estufa, e no consumo de água e dos resíduos, bem como a redução de impactos potenciais, associados com a produção de alimentos, na biodiversidade e nos habitats.

Essa filosofia foi implementada nos hotéis da Hyatt em todo o mundo, embora difira de hotel para hotel, refletindo as preferências e práticas de aquisição locais. Por exemplo, nas Américas, onde a aquisição de alimentos é mais centralizada, a Hyatt definiu o programa de forma a incluir: carne de animais alimentados com capim e livre de hormônios e antibióticos, ovos de galinhas criadas ao ar livre, camarão livre de tripoli-fosfato; alimentos produzidos dentro de 150 milhas da propriedade; embalagens recicláveis ou biodegradáveis, em vez de embalagens de poliestireno; e cartões feitos com papel contendo material reciclado. Hotéis individuais no grupo complementam essas políticas com as suas próprias, que estão em sintonia com os seus hóspedes, tais como ceder espaço para feiras de agricultores e outros eventos na comunidade.

Fontes: Hyatt Hotels Corporation (2013). Hyatt Corporate Responsibility Report 2013-2014. <http://thrive.hyatt.com>; <http://newsroom.hyatt.com/2012-05-09-hyatt-introduces-i-food-thoughtfully-sourced-carefully-served-i>

4.1 Comunicando com seus clientes

Para chegar a esta fase, significa que você abraçou os conceitos e aspectos práticos de aquisição responsável de alimentos e a hospitalidade sustentável de forma mais ampla. Comunicar esse compromisso aos seus clientes atuais e potenciais tem um efeito duplo: por um lado, reforça a sua identidade e dá ao seu negócio um diferencial em um mercado competitivo, trazendo benefícios para o seu negócio e, por outro lado, pode ter um impacto positivo ao educar seus clientes e incentivá-los a se engajarem à ideia de alimentação responsável. Ao usar o conhecimento do local e contatos de fornecedores em suas comunicações com os clientes também é possível trazer vida à ideia de sustentabilidade alimentar, reforçando seu empenho para proteger e melhorar o ambiente.²²

A sua escolha por produtores e cooperativas agrícolas locais pode agregar uma característica positiva ao marketing voltado aos seus clientes. Muitas vezes, existem informações disponíveis para ajudar a fazer isso como, por exemplo, do movimento Slow Food, que começou na Itália para promover a produção local de alimentos sustentáveis, ou o MercáTrade, na América Latina, o Go Organic na África

²² Para saber mais sobre como engajar os clientes consulte: www.greenhotelier.org/our-themes/communitycommunication-engagement/talking-point-educatingguests-more-sustainable-tourism/

do Sul, o Local Harvest nos Estados Unidos, e o Satavic Farming, na Índia.

A maneira como você se comunica com seus clientes também pode ser determinada pelo tamanho do seu negócio. O **Box 18** destaca o trabalho que o grupo hoteleiro Hyatt tem feito para trazer a mensagem de alimentos sustentáveis aos seus clientes, empregando um nome para o programa que pode ser usado em todas as suas muitas marcas de hotéis, em suas diversas localidades.

4.2 Comunicando com seus fornecedores

É importante programar comunicações regulares com seus fornecedores sobre novas cláusulas ou políticas nos contratos. Use esta oportunidade para reforçar a cultura da sua empresa – uma cultura comprometida com o alto desempenho, mas disposta a trabalhar com os fornecedores para alcançar uma melhoria contínua.

4.2.1 Assumindo a liderança na conscientização

Se você deseja que seus fornecedores melhorem seu desempenho de sustentabilidade, você pode assumir a liderança na conscientização das questões-chave para a aquisição responsável de alimentos, demonstrando porque a sustentabilidade é importante.



- Pense em como você pode efetivamente fornecer informações sobre sustentabilidade e comunicar mensagens de conscientização aos fornecedores existentes e potenciais.
- Procure e use a opinião dos funcionários, parceiros, fornecedores existentes e das partes interessadas sobre as mensagens mais eficazes e os canais mais adequados para aumentar a conscientização – por meio de malas diretas, visitas pessoais, oficinas ou uma combinação dos três.
- Mantenha as mensagens simples e sinceras.
- Concentre-se nas questões que são mais importantes para você e aquelas que vão ser de interesse para o seu fornecedor.

Box 19. Treinamento Interno

Desenvolva a capacidade dos funcionários para que eles possam ajudar os fornecedores a melhorarem o desempenho de sustentabilidade e monitorarem seu progresso.

Novos módulos de treinamento de funcionários e atividades de sensibilização devem ser desenvolvidos ou incorporados nos programas de capacitação existentes.

A implementação de uma estratégia de cadeia de fornecimento sustentável também pode exigir alterações em funções e responsabilidades individuais de funcionários.

As alterações terão de ser acordadas com os departamentos relevantes, que devem receber recursos e apoio adequados, como o treinamento, a orientação por escrito, informações técnicas e conselhos.

Mantendo os funcionários informados dos avanços - por exemplo, publicando relatórios de progresso em quadros de avisos e sites de intranet ou incluindo as informações em boletins destinados aos funcionários - pode ajudar a incentivar os funcionários a promover e implementar uma nova política de sustentabilidade.

Fonte: Centre for Environmental Leadership in Business (2004). Supply Chain Engagement for Tour Operators: Three Steps Toward Sustainability. www.toinitiative.org/fileadmin/docs/publications/SupplyChainEngagement.pdf

4.2.2 Mantendo o diálogo

A comunicação e o diálogo permanente com seus fornecedores podem ser ferramentas muito poderosas. Elas exigem investimento de sua parte, principalmente em termos de tempo, mas valerá a pena se forem bem feitas. Seu relacionamento com os seus fornecedores será sempre o fator mais importante para garantir que sua cadeia de fornecimento apoie seus objetivos de aquisição sustentável de alimentos.

- Compreenda e tenha empatia com os seus fornecedores, seus valores e prioridades e suas preocupações e aspirações.
- Visitas regulares podem ajudar a entender melhor os desafios comerciais ou de sustentabilidade de um produtor/agricultor ou fornecedor.

Independentemente da forma usada para se comunicar com esse importante grupo - se for simplesmente por um cartaz ou folheto, uma pequena atualização ou pela instrução ou orientação mais detalhada – ela deve ser reforçada pelo toque pessoal. A comunicação pessoal é sempre a mais eficaz, com as vantagens de ser oportuna e atual, demonstrando um verdadeiro compromisso com a sustentabilidade.



©Wolwedans/NICE

A comunicação pessoal com os seus fornecedores também irá ajudá-lo a identificar áreas onde eles precisam de apoio para melhorar o desempenho de sustentabilidade. Eles podem precisar de ajuda com a capacitação de pessoal, ou pode ser que você possa ajudá-los a fazer contato com outros fornecedores que já têm experiência adequada em uma determinada área. Pode ser simplesmente um caso de identificar fontes externas de informação, suporte ou melhores práticas.

4.3 Comunicando com seus colegas

Em paralelo a este esforço de comunicação com os fornecedores, você pode usar as sessões de capacitação de funcionários sobre esses importantes aspectos do seu negócio, garantindo, assim, que todas as partes relevantes estejam a par, fortalecendo as capacidades dos seus funcionários (ver **Box 19**).

É possível, para uma iniciativa de alimentos sustentáveis, fornecer a oportunidade de se comunicar positivamente com os três grupos - clientes, fornecedores e colegas - como demonstrado no estudo de caso, no **Box 20**.

Box 20. Estudo de caso: O “Jungle Jams” fomenta a capacidade da comunidade e divulga o turismo sustentável

Um projeto baseado na comunidade da península do Yucatán, no México, permitiu que as mulheres maias locais desenvolvessem, com sucesso, seu próprio negócio de geleia e, ao mesmo tempo, possibilitou que a empresa de turismo, a TUI Travel, mostrasse à sua equipe e aos clientes como é o turismo sustentável na prática.

Liderado pela Travel Foundation, o projeto proporcionou a um pequeno grupo de mulheres fabricantes de geleia as habilidades de negócios necessárias para desenvolverem seus produtos para a indústria do turismo, usando frutas pitaya cultivadas localmente. A TUI as apoiou ao convidar funcionários e clientes para dar sua opinião essencial sobre o sabor, textura e criação da marcado produto.

Desde o lançamento inicial, quando a geleia foi comercializada por um grupo local de hotéis que hospedaram os clientes da TUI, a iniciativa passou a vender 6 toneladas de geleia para 14 empresas, aumentando o valor das vendas em mais de 300% em três anos.

Do ponto de vista de comunicação, o projeto abordou três objetivos: em nível local, tem ajudado os hotéis a entender melhor o valor que os operadores de turismo britânicos dão ao turismo sustentável e o que eles podem fazer, como hoteleiros, para tornar seus negócios mais sustentáveis; proporcionou aos funcionários da TUI a experiência de se envolver diretamente e, assim, entender o que eles podem fazer para apoiar projetos locais; por fim, ao utilizar um conjunto de canais de comunicação, a TUI tem sido capaz de destacar o projeto de geleias para seus clientes como um exemplo de turismo sustentável na prática.

Fonte: The Travel Foundation (2013). “Jungle Jams in Mexico.” www.thetravelfoundation.org.uk/images/media/Mexico_Jam_project_summary_July_2013.pdf

ONDE ENCONTRAR MAIS INFORMAÇÕES

Uma infinidade de fontes relevantes estão disponíveis sobre o tema da sustentabilidade no que se refere ao setor de hospitalidade. As fontes listadas abaixo foram selecionadas para ajudar na sua tomada de decisão, em cada etapa do processo. Elas oferecem não só informações gerais com um contexto relevan-

te, englobando sistemas globais de alimentos, turismo e a sustentabilidade de forma mais geral, como também oferecem informações específicas sobre a aquisição responsável de alimentos, além de temas relevantes como rótulos ecológicos e garantias de qualidade, resíduos, água e energia.

Orientações Úteis, Sites e Documentos sobre Políticas

- » Rio+20, Nações Unidas, <http://www.un.org/en/sustainablefuture/index.shtml>
- » Pacto Global das Nações Unidas, <http://www.unglobalcompact.org/>
- » The Critical Role of Global Food Consumption Patterns in Achieving Sustainable Food Systems and Food For All: PNUMA Discussion Paper: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/upcoming/RioCSF/partner_deliverables/Role_of_Global_Food_Consumption_Patterns.pdf
- » The Green Economy: PNUMA, <http://www.unep.org/greeneconomy/>
- » A Guide to Developing a Sustainable Food Purchasing Policy, Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education Food Alliance, http://www.aashe.org/documents/resources/pdf/food_policy_guide.pdf
- » Serving up Sustainability: Sustain, http://www.sustainweb.org/pdf/SFG_Catering_1pp.pdf
- » The Impact of Domestic food Waste on Climate Change: Next Generation Food, <http://www.nextgenerationfood.com/news/looking-at-food-waste/>

Turismo

- » World Tourism Organisation, <http://www2.unwto.org/>
- » International Tourism Partnership, <http://www.tourismpartnership.org/>
- » World Travel and Tourism Council, http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf
- » Green Innovation in Tourism Services: OCDE Tourism Papers, <http://www.oecd.org/cfe/tourism/GREEN%20INNOVATION%20IN%20TOURISM%20WORKING%20PAPER.pdf>
- » Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations, <http://www.routledge.com/books/details/9780415531245/>
- » Tourism Management, Stefan Gossling, Brian Garrod, Carlo Aall, John Hille, Paul Peeters, <http://www.elsevier.com/>
- » Carbon Management in Tourism, Stefan Gossling, <http://www.routledge.com/books/series/RSTBM/>

Grandes Eventos

- » Para começar; Food Vision for the London 2012 Olympic & Paralympic Games, <http://www.london2012.com/documents/locog-publications/food-vision.pdf>
- » Good Food Guide for Festivals and Street Food Caterers, http://streetkitchen.co.uk/documents/EE_festival_guide_lowres.pdf

Sustentabilidade

- » Sustainability Assessment of Food & Agriculture Systems: FAO, http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/sustainability/docs/Background_Document_02.pdf
- » PNUMA Sustentabilidade, <http://www.unep.org/sustainability/>
- » ISEAL Alliance: Sustainability Standards, <http://www.isealliance.org/>
- » Sustainable Food, <http://www.sustainablefood.com/index.html>
- » Sustain, <http://www.sustainweb.org/>
- » Sustainable Food Purchasing Guidance: Yale University, http://www.yale.edu/sustainablefood/purchasing_guide_002.pdf.pdf
- » Attitudes and Behaviours around Sustainable Food Purchasing: Department for Environment, Food and Rural Affairs, <http://www.defra.gov.uk/statistics/foodfarm/food/>
- » The Real Food Challenge, <http://www.realfoodchallenge.org>
- » Sustainable Food Policy, <http://sustainablefoodpolicy.org>
- » Sustainability4Hospitality, <http://www.sustainability4hospitality.com/>
- » The Swedish Environmental Management Council, <http://www.msr.se/en/>

Empresas Responsáveis

- » Green Restaurant Association, <http://www.dinegreen.com/about-us.asp>
- » Sustainable Restaurant Association, <http://www.thesra.org/>
- » The Accor Group's Environment Footprint, http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contentus_Accor/Developpement_Durable/pdf/earth_guest_research/2011_12_08_accor_empreinte_environmentale_dp_bd_en.pdf
- » Green Hotelier, Green Hotels, Sustainable Tourism & Eco Travel, <http://www.greenhotelier.org/>

Aquisição Responsável de Alimentos

- » Supply Chain Models & Public Sector Local Food Procurement: Centre for Business relationships, Accountability, Sustainability & Society, http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/Public_Sector_Local_Food_Procurement_2008.pdf
- » Environmental Procurement: PNUD, www.undp.org/procurement
- » Greening The Blue: Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), <http://www.greeningtheblue.org/>
- » Food For Thought – A New Approach to Public Sector Food Procurement: Welsh Assembly, <http://www.wales.nhs.uk/sites3/Documents/740/WPI%20Case%20Studies%20-%20Food3.pdf>
- » Hospitality Sustainable Purchasing Consortium (HSPC), <http://www.hspiconsortium.com/>
- » Traidcraft Exchange's Responsible Purchasing Initiative, http://www.traidcraft.co.uk/international_development/policy_work/purchasing_practices
- » European Commission Green Public Procurement Training Toolkit – Catering and Food, http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/food_GPP_product_sheet.pdf

Rótulos Ecológicos & Garantias de Qualidade

- » Ecolabel Index, <http://www.ecolabelindex.com/>
- » Ethical Trading Initiative, <http://www.ethicaltrade.org>
- » Eco-labelling, <http://ecolabelling.org/eco-labels/>
- » Certified Humane, <http://www.certifiedhumane.com>
- » Certified Organic, <http://www.ams.usda.gov/NOP/indexNet.htm>
- » Food Alliance Certified, <http://foodalliance.org>
- » Fairtrade Foundation, <http://www.fairtrade.org.uk/>
- » Global Ecolabelling Network, <http://www.globalecolabelling.net/>
- » Marine Stewardship Council, <http://www.msc.org>
- » Monterey Bay Aquarium Seafood Watch Guide, http://www.montereybayaquarium.org/cr/cr_seafoodwatch/download.aspx
- » Rainforest Alliance, <http://www.rainforest-alliance.org.uk/>
- » Soil Association, <http://www.soilassociation.org/>
- » Sustainable Table, <http://www.sustainabletable.org/shop/understanding/>

Resíduos

- » PNUMA Guidance on Food Waste Prevention Programmes for Businesses & Governments, <http://www.thinkeatsave.org/index.php/be-informed/think-eat-save-guidance-document>
- » Love Food Hate Waste, <http://england.lovefoodhatewaste.com/>
- » Food Waste Toolkit: Sustainable Restaurant Association, <http://www.thesra.org/what-we-offer/audits-toolkit/food-waste-toolkit/>
- » A Short Guide to Food Waste Management Best Practice: Lean Path, http://www.leanpath.com/docs/Waste_Guide_o.pdf
- » Wise Up On Waste: Unilever Foods, <http://www.unileverfoodsolutions.co.uk>
- » Global Food, Waste Not Want Not: Institute of Mechanical Engineers, http://www.imeche.org/Libraries/Reports/IMechE_Global_Food_Report.sflb.ashx
- » Global Food Losses and Food Waste: FAO 2011, <http://www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.pdf>

Água

- » The CEO Water Mandate: United Nations, http://ceowatermandate.org/files/Ceo_water_mandate.pdf
- » Saving water: from field to fork. Curbing losses and wastage in the food chain. Authors: Lundqvist, J.; de Fraiture, C.; Molden, D., <http://www.eldis.org/assets/Docs/39358.html>

Energia

- » Energy use in the food sector. Stockholm University and Swiss Federal Institute of Technology, <http://www.infra.kth.se/fms/pdf/energyuse.pdf>
- » Fossil Fuel and Energy Use: Serving up healthy food choices, <http://www.nyu.edu/sustainability/pdf/Fossil%20Fuel%20and%20Energy%20Use%202%20FCSummit-HO-20091207.pdf>



Sobre a Divisão de Tecnologia, Indústria e Economia (DTIE) do PNUMA

Criada em 1975, três anos após a criação do PNUMA, a Divisão de Tecnologia, Indústria e Economia (DTIE, na sigla em inglês) fornece soluções para os formuladores de políticas e ajuda a mudar o ambiente de negócios, oferecendo plataformas para o diálogo e a cooperação, opções de políticas inovadoras, projetos-piloto e mecanismos criativos de mercado.

DTIE desempenha um papel de liderança em três das sete prioridades estratégicas do PNUMA: mudanças climáticas, produtos químicos e resíduos, eficiência de recursos.

DTIE também contribui ativamente para a Iniciativa Economia Verde, lançada pelo PNUMA em 2008, e que tem como objetivo direcionar as economias nacionais e mundiais para um novo caminho, no qual empregos e o crescimento da produção são conduzidos por um maior investimento em setores verdes, e por uma mudança de preferências dos consumidores por produtos e serviços ambientalmente amigáveis.

Além disso, DTIE é responsável pelo cumprimento do mandato do PNUMA como uma agência de execução do Fundo Multilateral do Protocolo de Montreal e desempenha um papel executivo em uma série de projetos do PNUMA financiados pelo Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF, na sigla em inglês).

O Escritório do Diretor, localizado em Paris, coordena as atividades por meio de:

- **O Centro Internacional de Tecnologia Ambiental - IETC, na sigla em inglês (Osaka)**, que promove a coleta e a divulgação de conhecimentos sobre tecnologias ambientalmente saudáveis, com foco na gestão de resíduos. O objetivo geral é melhorar a compreensão da conversão de resíduos em um recurso e, assim, reduzir os impactos sobre a saúde humana e para o ambiente (terra, água e ar).
- **Estilos de Vida Sustentáveis, Cidades e Indústria (Paris)**, que promove a mudança para padrões de consumo e de produção sustentáveis como uma contribuição fundamental para o desenvolvimento sustentável.
- **Produtos químicos (Genebra)**, que catalisa ações globais para trazer a boa gestão dos produtos químicos e a melhoria na segurança química em todo o mundo.
- **Energia (Paris e Nairobi)**, que fomenta políticas de energia e dos transportes para o desenvolvimento sustentável e incentiva o investimento em eficiência energética e energia renovável.
- **OzonAction (Paris)**, que apoia a eliminação de substâncias que destroem a camada de ozônio, nos países em desenvolvimento e países com economias em transição, para assegurar a implementação do Protocolo de Montreal.
- **Economia e Comércio (Genebra)**, que ajuda os países a integrar as considerações ambientais nas políticas econômicas e comerciais, e trabalha com o setor financeiro para incorporar políticas de desenvolvimento sustentável. Este ramo também é encarregado de produzir relatórios de economia verde.

DTIE trabalha com muitos parceiros (outras agências e programas da ONU, organizações internacionais, governos, organizações não governamentais, empresas, indústria, mídia e o público) para aumentar a conscientização, melhorar a transferência de conhecimentos e informações, fomentar a cooperação tecnológica e implementar convenções e acordos internacionais.

Para mais informações,

www.unep.org/dtie

Para maiores informações, contate:

UNEP DTIE

**Estilos de vida Sustentáveis,
Cidades e Indústria.**

15, rue de Milan
75441 Paris CEDEX 09
France

Tel: +33 1 4437 1450

Fax: +33 1 4437 1474

E-mail: unep.tie@unep.org

www.unep.org/dtie

www.unep.org

Programa das Nações Unidas
para o Meio Ambiente
P.O. Box 30552 - 00100 Nairobi, Kenya
Tel.: +254 20 762 1234
Fax: +254 20 762 3927
e-mail: uneppub@unep.org



PNUMA

A aquisição sustentável de alimentos, para ser bem sucedida, requer cooperação.

Para atingir completamente suas metas sustentáveis, você precisará trabalhar de perto com a cadeia de abastecimento, apoiar seus fornecedores, incentivar boas práticas e lhes explicar como e porque sua empresa comprometeu-se com novos padrões de responsabilidade e desempenho ambiental e social.

Este documento de orientação, intitulado “Aquisição Responsável de Alimentos: Quatro passos para a sustentabilidade do setor de hospitalidade”, apoiará os compradores de alimentos a compreender a importância da compra responsável de alimentos em seu negócio, ao oferecer sugestões práticas e orientações que lhes permitam tomar as decisões corretas.

Esta orientação propõe uma abordagem que integre a sustentabilidade alimentar em seu negócio a partir de medidas práticas, listas de verificação e dicas, reforçadas por estudos de caso que fornecem uma aprendizagem valiosa daqueles que já adquiriram práticas de compra responsável de alimentos. As fontes listadas ao final do documento permitem que se explore uma agenda mais ampla ainda de sustentabilidade, considerando que a compra responsável de alimentos continua a ser uma área que evolui rapidamente